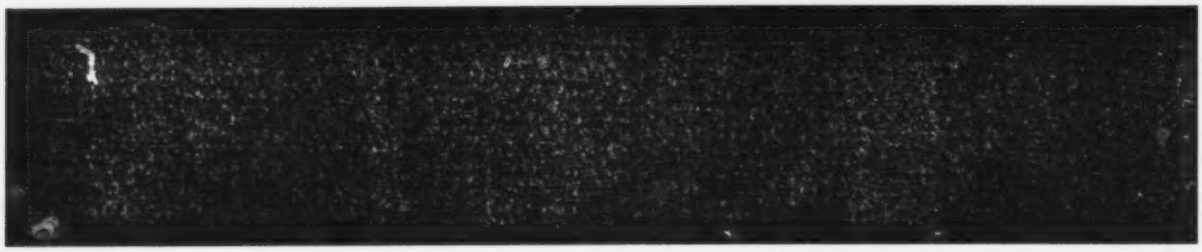
Construction de Défense (1951) Limitée

RAPPORT ANNUEL 2003-2004

Canada

105-02591/



Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État ayant pour mandat de fournir des services de passation et de gestion de marchés de construction ainsi que des services connexes liés à l'infrastructure pour appuyer la défense du Canada. Le principal bénéficiaire des services de CDC est le ministère de la Défense nationale (MDN). La Société offre notamment les services suivants :

- Passation de marchés
- Gestion de marchés
- Services environnementaux
- Gestion des installations
- Service de soutien technique
- Soutien à la gestion de projets
- Soutien aux opérations déployées

Siège social
Construction de Défense Canada
Édifice Constitution Square
350, rue Albert, 19e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0K3

Région de l'Atlantique
Construction de Défense Canada
3, rue Spectacle Lake, bureau 230
Dartmouth (Nouvelle-Écosse) B3B 1W8

Région du Québec
Construction de Défense Canada
(Village olympique – Pyramide ouest)
5199, rue Sherbrooke, bureau 2700
Montréal (Québec) H1T 3X2

Région de l'Ontario
Construction de Défense Canada
Édifice Howard Maitland
780, rue Midpark, bureau 205
Kingston (Ontario) K7M 7P6

Région de l'Ouest
Construction de Défense Canada
12222 - 137e Avenue, bureau 108
Edmonton (Alberta) T5L 4X5

CDC·DCC

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

www.cdc-dcc.gc.ca

MISSION

La principale mission de Construction de Défense Canada (CDC) consiste à fournir des services de passation et de gestion de marchés, ainsi que des services connexes de qualité supérieure, efficients et en temps opportun en appui au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes (FC) dans le développement et la gestion à long terme de l'infrastructure liée aux installations. Ensuite, CDC apportera son soutien à la livraison en temps opportun de projets et d'approvisionnements définis à d'autres ministères et organismes gouvernementaux, et ce, conformément à son mandat.

VISION

Construction de Défense Canada souhaite devenir le chef de file de la prestation de solutions novatrices qui offrent une valeur ajoutée à son client, favoriser le perfectionnement de ses employés et apporter une contribution significative à son industrie.

VALEURS

Dévouement

CDC se dévoue pour répondre aux besoins du ministère de la Défense nationale en matière d'infrastructure.

Depuis plus d'un demi-siècle, les employés de CDC s'acquittent de cette mission de façon fiable et diligente.

Équité

CDC traite son client, ses partenaires contractuels et ses employés de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans la poursuite des intérêts communs de toutes les parties.

Compétence

CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employés sont concentrées sur l'élaboration de solutions innovatrices aux besoins du client.

PRINCIPES DIRECTEURS

À titre de société d'État, CDC vise l'atteinte des principes directeurs suivants en ce qui a trait à la gérance et à la direction, à la prestation de services, aux relations avec les intervenants de même qu'aux services de gestion et de soutien :

1. adopter des pratiques de gestion qui favorisent une prestation de service innovatrice et à valeur ajoutée;
2. assurer la rentabilité à long terme de la Société grâce à une gestion financière prudente et à une prestation de services efficiente et efficace au MDN;
3. gérer de façon éthique, équitable et professionnelle les relations avec l'industrie et les organisations ainsi que les relations contractuelles;
4. maintenir la souplesse nécessaire de la structure, des politiques et des systèmes pour accomplir la mission organisationnelle malgré les circonstances et les besoins changeants;
5. mener les activités de façon à protéger le milieu naturel;
6. maintenir des pratiques de gestion des ressources humaines qui protègent et favorisent le bien-être des employés, de même que leur développement personnel et leur perfectionnement professionnel;
7. se conformer à toutes les obligations légales et réglementaires et à toutes les règles et lignes directrices gouvernementales; et
8. prendre les décisions et gérer les risques dans les meilleurs intérêts de l'État.

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

CDC-DCC

Conseil d'administration
Board of Directors

Le 25 juin 2004

L'honorable Stephen Owen, P.C., membre du Parlement
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Chambre des Communes
Ottawa (Canada)
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter, au nom du conseil d'administration, le rapport annuel de Construction de Défense (1951) Limitée pour l'exercice terminé le 31 mars 2004. La présentation de ce rapport vise à remplir les obligations du conseil concernant la régie de la Société et celles prévues à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le principal mandat de la Société consiste à aider le ministère de la Défense nationale à répondre à ses besoins en matière d'opérations, de construction et de gestion d'installations et à apporter son soutien à la livraison en temps opportun de projets de défense et d'approvisionnements aux autres ministères et organismes gouvernementaux, et ce, conformément à son mandat.

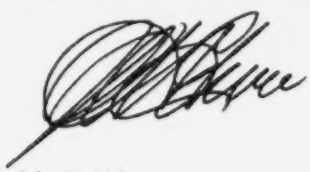
Tout en continuant de chercher des façons nouvelles et novatrices d'atteindre ce but, nous demeurons conscients de la nécessité de maintenir une transparence dans la conduite de nos activités. Bien que la Société soit une organisation mature, l'amélioration continue de la diffusion de l'information parmi les intervenants demeure une priorité. Dans notre rôle de fournisseur de services, nous répondons aux besoins de notre client, et à titre de société d'État, nous sommes responsables devant le Parlement par votre entremise, à titre de ministre responsable de la Société.

Tel que requis, le présent rapport comprend aussi les états financiers de la Société pour la période du 1er avril 2003 au 31 mars 2004. Ces états financiers ont été vérifiés par la Vérificatrice générale du Canada.

Le conseil d'administration et la haute direction demeurent déterminés à tirer parti des succès passés de la Société et se tiennent prêts à relever les nouveaux défis qui se présenteront.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Le président du conseil d'administration,

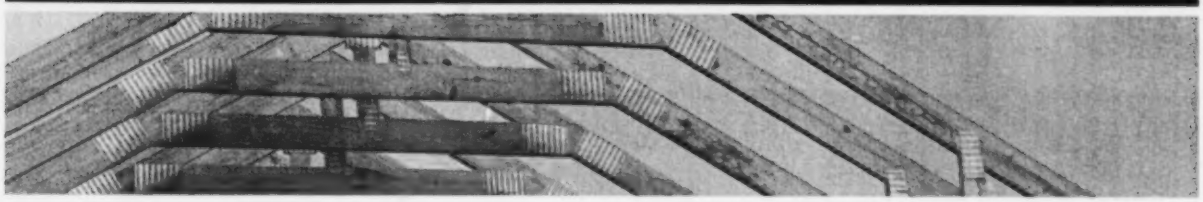


John D. McLure

Constitution Square, 350, rue Albert, 19e étage, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Téléc. : (613) 998-1061
Constitution Square, 350 Albert Street, 19th Floor, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Fax: (613) 998-1061

Canada

TABLE DES MATIÈRES



Points saillants de 2003-2004 4

Message du président du conseil d'administration 6

Message du président 7

Profil de la société 8

Cadre d'exploitation 2003-2004 14

Prestation de services 16

Services des marchés 16

Opérations 19

Points saillants en matière de prestation de services 23

Régie d'entreprise 26

Conseil d'administration de CDC 27

Valeurs et éthique 28

Gestion des risques 28

Organisation 30

Équipe de direction 31

Équipe de gestionnaires supérieurs 32

Ressources humaines 33

Prix et reconnaissance 36

Commentaires et analyse de la direction 38

Compte rendu des initiatives stratégiques pour 2003-2004 38

Résultats financiers 41

Perspectives d'avenir 48

États financiers 2003-2004 50

POINTS SAILLANTS DE 2003-2004

(Tous les montants sont signalés en milliers de dollars).

VOLUME D'ACTIVITÉS

Dépenses liées aux marchés – 486 848 $
Les dépenses liées aux marchés ont augmenté de 32 % depuis 2002-2003.

Recettes liées aux services – 29 417 $
Les recettes liées aux services ont augmenté de 20 % depuis l'exercice précédent. Les services de gestion des marchés étaient au cœur de la croissance, mais tous les autres secteurs de services, particulièrement la gestion des installations et le soutien à la gestion de projets, ont connu une augmentation de demande marquée.

Nombre d'entrepreneurs et d'experts-conseils utilisés – 1 285
CDC a recours à des pratiques professionnelles ouvertes et équitables et encourage la concurrence dans le marché. En 2002-2003, CDC a fait affaire avec 1 273 entreprises différentes.

Le Bgén Steve Irwin, directeur général, Génie militaire/J3 génie, remet à M. Ross Nicholls (à gauche), président de CDC, l'épinglette de champion du centenaire du GMC 2003 lors du forum sur les services de passation de marchés tenu en décembre 2003.

QUALITÉ

Niveau de satisfaction de la clientèle – 96,9 %
Pendant toute l'année, CDC tient des réunions avec chacun de ses groupes de clients afin de recueillir une rétroaction quant à son rendement général. En conservant sa tendance des dernières années, CDC a dépassé son objectif de 95 % en matière de satisfaction de la clientèle.

Taux de réussite de la passation de marchés – 97,6 %
CDC reconnaît le temps et les efforts que l'industrie accorde à la préparation et à la présentation des appels d'offres. Pour réduire le risque d'échec d'une initiative de passation de marchés, CDC effectue une sélection préliminaire de tous les projets afin d'éliminer les situations qui pourraient causer l'échec de l'appel d'offres. Les prix de soumission dépassant le budget disponible représentent la raison la plus fréquente qui explique que les appels d'offres ne se traduisent pas par l'adjudication d'un marché.

Nombre d'incidents environnementaux – 0
Nombre d'incidents liés à la sécurité – 4
CDC signale les incidents environnementaux qui se sont produits en raison d'activités liées à la gestion, aux procédures ou aux politiques. Aucun incident de ce type ne s'est produit l'an dernier. En 2003-2004, le temps perdu par les employés de CDC en raison d'accidents en milieu de travail totalise deux heures.

CDC a assuré le soutien de la gestion du marché pour la construction du bâtiment au manège militaire Brigadier D.R. Sargent à Nanaimo, en Colombie-Britannique. Photographiés lors de l'inauguration, de gauche à droite : l'honorable David Price, député, madame Sargent ainsi que madame Dawn Tyndall, maire suppléant de la ville de Nanaimo.

Au mois de novembre 2003, le MDN a annoncé la construction de nouvelles installations de garnison, à BFC Gagetown, pour le 2e Bataillon, The Royal Canadian Regiment's (2 RCR). CDC assure les services de gestion du marché de ce projet d'une valeur de 11 millions de dollars. Sur la photo, de gauche à droite : Robert Guthrie (Architecte, AMEC), Darrell Stewart (coordonnateur de marchés, CDC), Sia Salehi (gestionnaire de projet, DCPEP 4-2), le lcol Bruce Parks (cmdt, direction du génie, 3 GSS), le lcol R. Turcotte (DCPEP 4), Albert Madsen (gestionnaire de chantier, CDC) et le maj Peter Burgess (RA-DEV 0, 3 GSS).

Valeur des réclamations contractuelles à la fin de l'exercice financier – 3 429 $
Le nombre de réclamations contractuelles en litige ou adjugées a diminué de 36 % pour représenter 14 à la fin de l'année. La valeur correspondante des réclamations a été réduite de 5 % pour représenter 3 429 $.

EFFICACITÉ

Taux d'utilisation – 73,4 %
Au cours des cinq dernières années, le taux d'utilisation est demeuré stable. Cette mesure du nombre d'heures accordées à la prestation de services facturables sous forme d'un rapport du total d'heures des employés peut servir de point de référence positif par rapport aux entreprises du secteur privé dans l'industrie du génie.

Multiplicateur des frais de personnel direct (MFPD) – 1,53
Ce chiffre représente le facteur par lequel les coûts de rémunération directe (y compris les prestations, les absences et congés rémunérés) doivent être multipliés pour recouvrer tous les frais d'exploitation; plus le facteur est bas, meilleure est la situation. L'objectif varie entre 1,5 et 1,6 et peut être comparé favorablement à l'industrie du génie du secteur privé, selon le PSMJ's 2003 *A/E Financial Summary* (23rd Edition).

RESSOURCES HUMAINES

Nombre d'employés à la fin de l'exercice financier – 348
La taille de l'effectif de CDC a augmenté de 24 % par comparaison à 2002-2003, en raison de l'augmentation de la demande de service des clients.

L'année dernière, Marie-Reine Mereb, Gestionnaire – Services des marchés, a passé un mois en Bosnie-Herzégovine à assurer des services de soutien de gestion de marchés.

Taux de conservation des employés – 95,7 %
Cette année, le roulement volontaire de personnel était très bas, se situant dans l'objectif de 90 %. Ce résultat est essentiel pendant une période de croissance aussi marquée que celle vécue en 2003-2004.

Nombre d'employés reconnu pour le service dans les théâtres d'opérations des FC – 6
Ces employés ont accepté de relever le défi de servir le Canada outre-mer en apportant leur soutien aux opérations déployées du MDN. Ils ont été officiellement reconnus en 2003-2004 et ont reçu la Médaille de l'OTAN et la Médaille canadienne du maintien de la paix.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En ma qualité de Président du conseil d'administration de Construction de Défense Canada (CDC), je suis très heureux de vous faire part de l'excellent rendement de la Société en 2003-2004. Au cours de la dernière année, CDC a connu des hausses de croissances dans plusieurs domaines, notamment en ce qui a trait à la productivité de la gamme des services offerts, le développement professionnel et le bilan financier de la Société. Les revenus générés par nos services ont augmenté de 20 % au cours de la dernière année. Les services de passation et de gestion de marchés ont généré la plupart des revenus de CDC. Cependant, une croissance soutenue provenant des secteurs spécialisés, tels que la gestion d'installations, le soutien à la gestion de projets et les marchés de services énergétiques, a également marqué l'exercice financier.

Les succès cumulatifs des employés de CDC, en ce qui a trait à la croissance de l'entreprise et à l'innovation, ont grandement contribué à l'amélioration de l'ensemble des réalisations de la Société en matière de services à la clientèle. Chaque année, CDC récompense les efforts de ses employés en leur décernant une série de prix nationaux. En 2003-2004, la Société a introduit le Prix national pour l'innovation afin de souligner l'importance de créer de nouvelles et de meilleures pratiques d'affaires.

À titre de société d'État, CDC s'efforce en tout temps de faire preuve de responsabilité envers ses intervenants et désire garder leur confiance. L'an dernier, le climat des affaires du secteur public et privé nous a sensibilisés à l'importance d'une bonne gouvernance et d'une éthique rigoureuse, et ce, dans tous les types d'activités. Je suis très heureux de vous informer qu'au cours de la dernière année, la Société a réussi avec succès à parvenir à une bonne gouvernance et à s'acquitter de ses responsabilités, tout en continuant d'offrir un large éventail de services et en atteignant les objectifs de la Société. En juin 2003, CDC était fière de recevoir son troisième résultat positif consécutif de l'examen spécial de la Vérificatrice générale du Canada, examen qui doit être passé tous les cinq ans.

CDC supervise de très près les répercussions qu'auront les événements nationaux et internationaux sur notre client, le ministère de la Défense nationale (MDN), et fait tout ce qui est en son pouvoir afin de servir et soutenir efficacement le MDN. L'an dernier, une de nos tâches consistait à offrir notre soutien aux Forces canadiennes déployées en Bosnie-Herzégovine et en Afghanistan. Au Canada, CDC offre son soutien continu au MDN en matière d'environnement et de patrimoine, notamment en ce qui concerne le projet environnemental de restauration de la caserne Harvey à Calgary, la décontamination et la restauration du réseau DEW dans le Grand Nord, et les travaux de restauration historique de la Citadelle de Québec. CDC est au service du MDN et est prête à lui fournir son soutien continu en ce qui concerne la prestation de ces types de services spécialisés.

Cependant, c'est avec une profonde tristesse que je souligne le décès d'un membre du conseil, Michael Nurse, survenu en janvier 2004. Michael a jouit d'une éminente carrière au sein de la fonction publique canadienne et ce fut un honneur de le voir siéger au conseil d'administration et de tirer profit de son importante contribution pour la Société. Michael a siégé au conseil d'administration de CDC de 1996 jusqu'à l'an dernier.

En terminant, j'aimerais souhaiter la bienvenue à Karen Ellis, sous-ministre adjointe, Infrastructure et environnement au MDN, qui s'est jointe au conseil d'administration en juin 2003. Une fois encore, les membres du conseil sont très fiers des états de service et du bilan des réalisations au cours du dernier exercice effectuées par l'ensemble des employés de la Société, et ce, partout au Canada, en Bosnie-Herzégovine et en Afghanistan.

Le président du conseil d'administration,

John D. McLure

MESSAGE DU PRÉSIDENT

En 2003-2004, CDC a connu sa période la plus active depuis des années. Les dépenses liées aux marchés ont augmenté de 32 % par rapport à 2002-2003 pour atteindre 486 millions de dollars; les recettes liées aux services ont augmenté de 20 % pour atteindre 29 millions de dollars et à la fin de l'année, le nombre d'employés a augmenté de 24 % pour représenter 348 employés. Les employés des opérations et ceux des services de l'entreprise ont réagi à cette forte augmentation de la demande de façon exceptionnelle; ils ont été capables de répondre rapidement aux besoins pressants du client. Pendant cette période de croissance et de changements, la Société a maintenu un taux d'utilisation du personnel très efficace de 73,4 %, et un multiplicateur des frais de personnel direct des plus concurrentiels, soit 1,53.

Certains changements importants ont été mis en œuvre au cours de l'année. Le siège social, situé à Ottawa, a déménagé dans de nouveaux locaux en 2004, et la région du Centre a été divisée en deux régions, soit celle de l'Ontario et celle du Québec, dans le but d'améliorer l'efficacité de la gestion. Le logiciel Enterprise Resource Planning de la Société a été mis à jour au cours de l'exercice financier pour conserver nos avances technologiques, améliorer les processus d'entreprise internes et pour améliorer la position de la Société en vue d'une croissance constante.

La longue tradition de CDC en matière de soutien outre-mer aux Forces canadiennes s'est poursuivie cette année avec du personnel déployé dans le cadre de l'opération PALLADIUM en Bosnie-Herzégovine et de l'opération ATHENA en Afghanistan. En janvier, j'ai eu l'occasion de rendre visite à la force opérationnelle de Kaboul pour obtenir un meilleur aperçu des besoins des FC et une meilleure compréhension des conditions de travail des employés de CDC à l'étranger. J'étais fier que CDC soit capable de jouer un rôle dans la prestation d'excellentes installations dans des conditions difficiles, et de participer au programme de coopération civilo-militaire. Au cours de la dernière année, six employés de CDC ont reçu un total de 12 médailles de l'OTAN et médailles canadiennes en reconnaissance de leur service outre-mer.

Depuis 1951, CDC entretient une étroite relation avec le génie militaire canadien, et la plupart des services de la Société sont fournis au MDN ou aux FC par l'entremise de la Branche du Génie. Cette branche a célébré son centenaire en 2003 et j'étais fier, tant personnellement que professionnellement, d'aider les ingénieurs à célébrer cent ans de service.

Puisque CDC se dirige vers la nouvelle année, elle continuera à consolider ses valeurs d'entreprise traditionnelles que sont le dévouement, l'équité et la compétence. Même si la plupart de nos principales initiatives et réalisations peuvent être liées à ces valeurs, nous avons également relevé une nouvelle priorité en 2003-2004 : l'innovation. Un nouvel engagement visant le soutien de l'innovation comprenait le lancement d'un fonds destiné aux initiatives des employés et d'un prix de reconnaissance de l'entreprise. Le groupe de gestion estime que l'évolution de la pensée innovatrice actuelle dans une culture accrue sur l'innovation est essentielle à la création d'une valeur pour les clients et la maximisation de la contribution de la Société envers le gouvernement.

La gestion et le personnel visent une croissance continue en matière de service et de satisfaction pour 2004-2005, en promettant la présentation d'autant d'occasions d'affaires et de défis que l'an dernier.

Le président et premier dirigeant,

Ross Nicholls, ing.

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

CADRE JURIDIQUE

Construction de Défense (1951) Limitée a été créée en en vertu d'une clause de la *Loi sur la production de défense*, et a été intégrée par lettres patentes conformément à la *Loi sur les compagnies* de 1934. Elle a été autorisée à poursuivre ses activités sous le régime de la *Loi sur les sociétés commerciales canadiennes* de 1978. La Société, aussi connue sous le nom de Construction de Défense Canada (CDC), rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

MANDAT

Le mandat de CDC, défini dans ses lettres patentes, la charge de fournir un large éventail de services relatifs aux installations en temps opportun, dans le cadre de projets ou des approvisionnements pour la défense. Ces services sont mis en œuvre pour appuyer les buts du ministère de la Défense nationale (MDN), des Forces canadiennes et du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sécurité nationale et à la protection des intérêts du Canada. Ce mandat a fait l'objet d'un examen par le ministre et a été reconduit tel quel en 2001. En mai 2001, le MDN et CDC ont signé un nouveau protocole d'entente (PE) actualisant les conditions de leur relation.

Autrefois, les activités de CDC se concentraient sur les services liés à la construction; cependant, d'autres activités à valeur ajoutée, telles que le soutien à la gestion de projets, les services environnementaux et les services de soutien opérationnel, représentent depuis dix ans une part importante de son offre de services. Le protocole d'entente signé avec le MDN reconnaît la souplesse accrue de CDC dans la prestation de services uniques, hors de la portée habituelle de la passation de marchés, de la gestion de marchés et du soutien à la gestion de projets.

HISTORIQUE

CDC a été créée en 1951 pour répondre au besoin du gouvernement du Canada de développer l'infrastructure de la défense nationale. Depuis, elle a joué un rôle important dans des projets qui ont contribué à façonner l'histoire canadienne : la construction du Réseau d'alerte avancé (ou réseau « DEW ») dans l'Arctique en réponse aux menaces du temps de la guerre froide; le développement rapide des bases militaires au Canada, et le développement de l'infrastructure militaire en France et en Allemagne, dans le cadre de l'engagement du Canada envers l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).

En raison de son expertise dans la réalisation de projets de la défense, CDC a été appelée dans le passé à aider d'autres organismes publics à gérer des programmes de construction, y compris ceux du pipeline transcanadien et de l'Exposition universelle de 1967 (Expo 67). De la même façon, elle a aussi appuyé les objectifs de la politique stratégique de défense du Canada en réalisant des projets d'aide internationale, comme la construction d'exploitations hydroélectriques en Asie méridionale et d'écoles dans les Antilles.

Récemment, CDC a participé étroitement aux programmes du MDN en matière de rationalisation, de consolidation et de délocalisation des unités opérationnelles et de déclassement des installations redondantes. De plus, la Société a répondu aux demandes grandissantes pour d'autres services liés à l'infrastructure en élaborant et en offrant une expertise dans un certain nombre de disciplines, y compris la gestion de l'environnement et des installations. En 2000, CDC a commencé à fournir des services de gestion de projets et de passation de marchés pour les opérations déployées des Forces canadiennes. Depuis ce temps, la Société a offert un soutien au personnel sur place en Bosnie-Herzégovine et à Kaboul, en Afghanistan.

PRINCIPALES FONCTIONS

CDC joue un rôle important en ce qui a trait à la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans des domaines directement liés aux exigences du gouvernement en matière de passation de marchés. Par exemple, dans la conduite de ses activités, CDC offre un large accès aux possibilités d'affaires et favorise la concurrence. L'utilisation qu'elle fait de MERX, le système électronique d'appels d'offres officiel du secteur public du Canada, en témoigne. En attribuant 99 % des marchés par voie d'adjudication publique plutôt qu'à des fournisseurs exclusifs, CDC favorise l'égalité des chances des entreprises canadiennes. CDC sait que la protection des intérêts des Canadiens et Canadiennes demeure primordiale, et fait donc preuve de responsabilité financière dans l'adjudication et la gestion de marchés financés par les fonds publics. Le processus stipule que les marchés doivent être attribués au soumissionnaire conforme offrant les plus bas prix. CDC demeure tout à fait conforme aux accords commerciaux nationaux et internationaux et tient compte de ceux-ci dans ses processus de passation de marchés, en particulier pour les marchés assujettis à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et à l'Accord sur les échanges commerciaux intraprovinciaux.

CDC appuie les objectifs des politiques fédérales en ce qui a trait à la *Loi sur les langues officielles*. La Société vise la prestation de services bilingues dans tous ses bureaux, s'il y a lieu, et reçoit très peu de plaintes en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Lorsque cela se produit, elle les résout rapidement.

La transparence des activités fait partie intégrante de la stratégie globale de CDC, qui respecte la lettre et l'esprit de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Au cours de l'exercice 2003-2004, CDC a répondu à 14 demandes d'accès à l'information du grand public et à 13 demandes de consultation de ministères fédéraux. La plupart de ces demandes provenaient d'intervenants qui souhaitaient voir des documents liés aux attributions de marchés.

CDC se conforme à toutes les lois et réglementations liées à la protection de l'environnement et du patrimoine canadien, notamment la Politique du Conseil du Trésor sur les édifices à valeur patrimoniale, et la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*. Les derniers projets portant sur de telles considérations comprenaient le projet de décontamination du réseau DEW, les travaux de restauration historique de la Citadelle de Québec et les travaux archéologiques exécutés au Collège militaire royal de Kingston, en Ontario.

La Citadelle de Québec fait l'objet de travaux d'une valeur de 20 millions de dollars pour la restauration de ses murs. Ces travaux sont exécutés avec la collaboration et l'aide de Parcs Canada et du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (BEEFP).

RESTAURATION DE LA CITADELLE DE QUÉBEC

Des travaux de restauration d'une valeur de 20 millions de dollars sont entrepris à la Citadelle de Québec. Ces travaux comprennent le démantèlement et la reconstruction des murs en maçonnerie, l'excavation d'une partie des murs et l'installation d'un système de drainage, puis le retour de l'ensemble dans son état original.

Les travaux effectués dans un site historique comprennent des défis supplémentaires. Par exemple, des artéfacts sont souvent découverts pendant les travaux de construction. Pendant les travaux de restauration des murs de la Citadelle, les ouvriers ont découvert une citerne, les murs d'une ancienne fortification et les murs d'un ancien bâtiment. Les travaux ont dû être interrompus et ces éléments ont dû être conservés avant la reprise des travaux.

Les travaux de restauration nécessitent l'utilisation des matériaux originaux, lesquels peuvent être difficiles à trouver. La Citadelle a été construite en grès, en 1820. Puisque la carrière d'où provenait le grès d'origine située près de la Citadelle a été fermée de façon permanente, CDC a dû trouver un autre fournisseur. Elle a trouvé une carrière abandonnée à Sainte-Félicité de Matane, a obtenu les permis et les autorisations nécessaires pour la rouvrir et a entrepris les démarches nécessaires pour répondre aux normes environnementales du gouvernement. Ce grès a remplacé la pierre de revêtement des murs. Au cours des deux dernières décennies, la pierre calcaire et le granite ont également été utilisés pour réparer les murs de la citadelle. De plus, CDC a trouvé d'autres carrières pour l'approvisionnement de ces matériaux.

Le MDN s'est engagé à s'assurer que les travaux effectués sur les sites historiques importants apportent des incidences positives. Il s'est également engagé à protéger les sites environnementaux et patrimoniaux à toutes les phases [illegible]ets. CDC aide le ministère à respecter ces engagements. Pour ce projet unique, la Société a offert son soutien en matière de cons[illegible], d'approvisionnement et de gestion de projet. Les travaux effectués à la Citadelle sont exécutés avec l'entière collaboration et l'aide du Service canadien des parcs et du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine.

PRINCIPAL CLIENT DE CDC – MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec bon nombre d'organisations au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement (IE) du Quartier général de la Défense nationale est le principal point de contact en ce qui concerne le programme d'immobilisations et les programmes environnementaux gérés par l'administration centrale du MDN. CDC fait largement affaire avec les chefs d'état-major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, principalement aux niveaux des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien. Enfin, CDC passe des marchés et fournit des services dans les domaines de la consultation, de la construction et de l'environnement pour le compte d'un certain nombre d'organisations plus petites au sein du MDN, dont l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes, (ASPFC), l'Agence du logement des Forces canadiennes (ALFC), Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC), le Bureau du Système d'alerte du Nord (BSAN), le personnel des opérations de génie conjointes au plan national (J3 Génie) et les forces de l'OTAN ayant des établissements au Canada. Puisque d'autres ministères et organismes gouvernementaux assument certains rôles dans l'environnement de défense grandissant du Canada, CDC repondra aux demandes de soutien dont la portée fait partie de son mandat.

La construction de la tour de contrôle Sir Charles Bagot à la BFC Bagotville a été achevée au début de 2004. De gauche à droite : Bruno Champeval (CDC, Ingénieur de secteur), le col André Viens, Karen Ellis [SMA(IE)], le major général Bastien, Sandra Tremblay (CDC, Gestionnaire de chantier), Vincent Bégin (Pomerleau, Gérant de projet) et Maryse Blackburn (CDC, Coordonatrice des marchés).

Dans le cadre de travaux généraux d'entretien à Bushell Park, en Saskatchewan, CDC assure la gestion des ordres de travaux exécutés par des entrepreneurs à offre à commandes. Ci-dessus, un entrepreneur construit un monument érigé à la mémoire des héros de la 15e escadre Moose Jaw morts au combat.

ENTREPRENEURS ET EXPERTS-CONSEILS

Même si CDC crée de la valeur pour les citoyens canadiens, elle ne fournit pas de services directement au public. Ce sont plutôt les experts-conseils et les entrepreneurs du secteur privé qui constituent le « public » spécialisé auquel elle a affaire. Voilà pourquoi il importe que tous à CDC soient au courant de ce qui se passe dans l'industrie.

Les employés de CDC interagissent tous les jours avec des entrepreneurs sur les chantiers. Toutefois, des échanges fréquents et plus formels ont lieu avec l'Association canadienne de la construction (ACC) et avec les associations provinciales de la construction. Ces échanges permettent à CDC de suivre l'évolution de l'industrie et de mettre une bonne dose de réalisme dans les relations qu'elle entretient avec ses entrepreneurs. CDC demeure en contact avec le secteur des assurances, pour connaître les tendances en matière de gestion des risques, et avec le secteur des cautionnements pour connaître les nouveautés en ce qui a trait aux garanties contractuelles. Des représentants de CDC continuent de faire partie de comités et d'entretenir des relations avec des groupes tels que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC), l'Institut royal d'architecture du Canada (IRAC), le Conseil canadien des marchés publics (CCMP) et l'Institut canadien de design-construction.

Association of Consulting Engineers of Canada
Association des ingénieurs-conseils du Canada

Pour CDC, il est essentiel de se tenir au courant des normes de l'industrie pour pouvoir fournir ses services. Elle encourage donc ses employés à maintenir et à perfectionner leurs compétences professionnelles. La Société les aide à conserver leurs certifications et titres professionnels pertinents. La certification Sceau d'or de l'ACC et la certification PMP du Project Management Institute en sont des exemples.

L'INDUSTRIE CANADIENNE DE LA CONSTRUCTION

L'industrie de la construction est un important moteur de l'économie canadienne. Selon le Conseil Sectoriel de la construction, cette industrie employait 931 000 Canadiens et Canadiennes en 2003, ce qui représente une augmentation de 4,3 % comparativement à l'année précédente. Cette industrie représente 12 % du produit intérieur brut du Canada, représentant plus de 120 milliards de dollars en 2003. Il importe de comprendre la structure de l'industrie de la construction pour évaluer l'incidence considérable qu'elle exerce sur l'économie canadienne et le rôle que CDC peut y jouer. Au Canada, on retrouve plus de 20 000 entrepreneurs généraux et 108 000 entrepreneurs spécialisés, dont la plupart représentent de petites entreprises. Puisque ces entreprises constituent la base de l'industrie, CDC doit comprendre les défis et les menaces constantes et bien réelles qu'elles doivent confronter. Pour aider les entrepreneurs à exécuter leurs tâches, CDC travaille à ce que tous aient les mêmes chances, à simplifier les procédures de soumission, à stimuler l'intérêt et à favoriser la concurrence pour tous les marchés qu'elle souhaite conclure. En même temps, CDC est bien consciente de la nécessité, pour les entrepreneurs, de maintenir les rentrées de fonds et sait négocier équitablement lorsque des modifications doivent être apportées aux projets. Cette compréhension des besoins des entrepreneurs, associée à la relation historique de CDC avec son client, permet à la Société de travailler avec succès avec tous les intervenants. CDC est à même d'arbitrer avec objectivité les différends qui surviennent.

PRINCIPAUX FACTEURS DE RÉUSSITE

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent à la Société d'ajouter invariablement une qualité de service aux activités du MDN. Ces facteurs ont une incidence directe sur la viabilité de la Société.

Attention – Depuis plus de 50 ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre ses besoins et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette caractéristique unique distingue CDC de toute autre organisation des secteurs privé ou public.

Service – Se trouvant sur la ligne de démarcation des secteurs public et privé, CDC sait de quelles façons fonctionnent l'industrie de la construction et le gouvernement. Cela lui permet de communiquer efficacement les exigences du client et celles des fournisseurs de services externes.

Accès – CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait d'une façon continue sur les chantiers.

Souplesse – À titre de société d'État, CDC peut gérer son personnel et les projets de façon efficace et souple, tout comme le fait le secteur privé.

Valeur – CDC recherche des solutions rentables aux besoins techniques du MDN et offre ses services en engendrant peu de frais généraux.

FINANCEMENT ET STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

CDC fonctionne selon le régime de la rémunération des services et facture les services qu'elle fournit au MDN selon le principe de recouvrement des coûts. Le capital de la Société comporte 1 000 actions autorisées, dont 32 sont émises. Le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux détient la majorité de ces actions, soit 25, et chacun des membres du conseil d'administration détient une action habilitante.

Institution financière – La Banque Royale du Canada

Vérificateur – Le vérificateur général du Canada

GAMME DE SERVICES

CDC sert d'intermédiaire entre son client gouvernemental, d'une part, et les experts-conseils et entrepreneurs, d'autre part. Depuis plus de 50 ans, CDC a réalisé un vaste éventail de projets d'infrastructure pour le ministère de la Défense nationale : des pistes d'aviation, des ouvrages de génie civil à des bâtiments, en passant par des systèmes d'objectif à des postes de radar, et de l'assainissement de l'environnement à l'enlèvement des munitions explosives non explosées. La liste qui suit énumère les principaux services qu'offre la Société.

Passation de marchés – Travaux de construction et d'entretien et acquisition de biens et de services. Planification de la passation de marchés et des appels d'offres, préparation de documents d'appels d'offres, invitations à soumissionner, évaluation des soumissions et attribution de marchés, évaluation de marchés et examens de « soumissionnabilité ».

Gestion de marchés – Administration de marchés, y compris les paiements contractuels, l'établissement de partenariats, la gestion des modifications, le contrôle des coûts, la gestion des risques, le contrôle des documents et du calendrier, l'assurance et le contrôle de la qualité, l'atténuation et le règlement des différends, le traitement des réclamations, l'évaluation de rendement et la gestion de garantie.

Services environnementaux – Évaluations et vérifications, soutien technique à l'assainissement de l'environnement, enlèvement de munitions explosives non explosées et mise hors service, programmes de gestion des déchets, systèmes de gestion environnementale et coordination de relevés des matières dangereuses.

Gestion des installations – Examen de rendement de bâtiments, gestion de systèmes de sécurité des personnes, gestion de marchés d'entretien, gestion des services publics et planification de travaux de réfection.

Service de soutien technique – Inspection des champs de tir, inspection d'installations, mise en service, examen de constructibilité, coordination de la conception, examens des dessins d'atelier, services de gestion énergétique de bâtiments et services de SIG.

Soutien à la gestion de projets – Contrôle de la portée, des coûts et du calendrier de travaux, planification de programmes et préparation des documents relatifs à la portée des travaux, tels des cadres de références et des énoncés de besoins.

Soutien aux opérations déployées – Approvisionnement, assurance de la qualité et administration de marchés.

RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT ET DE SÉCURITÉ

Le conseil d'administration et le groupe de gestion de CDC restent attachés aux principes de bonne gestion de l'environnement, à la pratique de la diligence raisonnable et, CDC étant une institution publique, à la réponse aux attentes des Canadiens et Canadiennes.

Le cadre de gestion environnementale instauré au cours de l'exercice 2000-2001 expose l'orientation stratégique et les objectifs à long terme en ce qui a trait aux aspects environnementaux des activités de CDC. La Société a terminé la mise en œuvre de ce cadre en 2003-2004, intégrant les procédures environnementales aux processus administratifs et opérationnels quotidiens. En 2004-2005, CDC prévoit mettre en œuvre des programmes de gestion conçus pour répondre aux objectifs environnementaux de la Société et pour fixer les objectifs des années à venir.

Le mise en œuvre du cadre, qui sera réexaminé en 2005-2006, continuera d'être supervisée par le Comité de l'environnement et de la santé et sécurité de CDC. Ce groupe se réunit quatre fois par année pour examiner les questions environnementales d'actualité, et trouver des idées pour aider CDC à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion environnementale. En outre, tous les plans d'activités des régions et des divisions doivent inclure un plan d'action pour atteindre les buts fixés par le cadre. Un nouveau site intranet offre aux employés un accès à une importante base de données de renseignements environnementaux. Il permet également au personnel de signaler en ligne des incidents liés à l'environnement et d'alerter rapidement les cadres supérieurs relativement à des problèmes environnementaux éventuels.

Les employés se tiennent au fait des questions de santé et de sécurité et travaillent ardemment à maintenir l'excellence du dossier de CDC en tant que milieu de travail sécuritaire. Scott Munn, Gestionnaire adjoint des projets, projet d'assainissement du réseau DEW, est l'agent de sécurité incendie ainsi que le représentant de santé et de sécurité de sa section, au siège social à Ottawa.

CDC définit les incidents environnementaux de la façon suivante :

> *Tout phénomène ponctuel ou récurrent qui a ou qui peut avoir des effets indésirables sur le milieu biophysique, l'atmosphère ou la santé et la sécurité humaines. De tels incidents peuvent être liés aux activités de CDC ou d'entrepreneurs dans des bureaux ou sur des chantiers ou à celles d'autres parties se répercutant sur les mêmes lieux. Les incidents comprennent toute inobservation des lois et des règlements, sans égard au fait qu'un incident se produise réellement ou non.*

CDC signale tous les incidents qui, selon elle, se sont produits en raison d'activités liées à la gestion, aux procédures ou aux politiques. Elle a examiné deux incidents signalés en 2002-2003 et a déterminé qu'ils n'avaient pas été causés par des activités liées à la gestion, aux procédures ou aux politiques de CDC. En 2003-2004, il n'y a pas eu d'incident environnemental à signaler.

MAINTENIR UN MILIEU DE TRAVAIL SÉCURITAIRE

Le conseil d'administration, la haute direction et le Comité de l'environnement et de la santé et sécurité portent une attention toute particulière à la gestion de la santé et de la sécurité au travail. CDC continue d'investir dans les communications et les activités de formation relatives à la sécurité.

Les employés sont de plus en plus sensibilisés aux questions de santé et de sécurité; le coordonnateur national de la sécurité demeure très déterminé à préserver l'excellent dossier de la CDC à titre de milieu de travail sécuritaire. Aux fins d'établissement de rapports, la Société tient le compte des incidents qui entraînent des pertes de temps de travail.

En 2003-2004, quatre incidents impliquant des employés de CDC ont été signalés. L'un de ces incidents, qui a entraîné la perte de deux heures de travail, est survenu à un bureau de chantier. Ces deux heures représentent une fraction minime du total des heures de travail des employés à la Société. Trois autres incidents ont été signalés à des bureaux de chantier; toutefois, ces événements n'ont entraîné aucune perte d'heure de travail. Le nombre d'heures de travail perdues a diminué depuis 2002-2003, alors que CDC a perdu 70,5 heures de travail en raison de quatre incidents : un survenu au siège social à Ottawa et trois dans les bureaux de chantier.

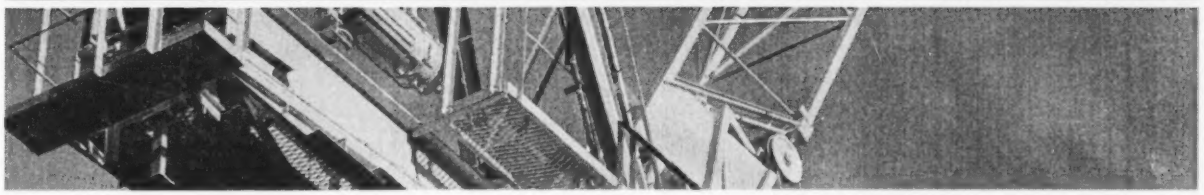
RESPONSABILITÉ

Aux cinq ans, la Vérificatrice générale du Canada (VG) procède à un examen spécial des sociétés d'État. Pour la troisième fois consécutive, la VG n'a trouvé aucune lacune importante dans les pratiques de gestion et de régie de CDC. En plus d'examiner les pratiques de gestion et de régie des sociétés d'État, ces enquêtes portent sur des domaines d'un intérêt particulier ou sur le risque élevé pour la Société ou pour le gouvernement du Canada.

Deux autres vérifications effectuées en 2003-2004 ont produit un bilan positif pour CDC. La VG a émis une opinion sans réserve concernant la vérification des états financiers de fin d'année. De plus, une vérification interne a permis de revoir systématiquement tous les systèmes et toutes les activités de CDC. Plus particulièrement, cette vérification a porté sur les pratiques de CDC en matière de passation de marchés, domaine relevant des compétences essentielles de la Société depuis sa fondation en 1951. L'organisation indépendante ayant effectué la vérification interne n'a constaté aucune lacune grave et a souligné la culture et l'éthique des personnes s'occupant de la passation des marchés.

En plus de ces programmes rigoureux de vérifications externes et internes, le cadre de gestion de CDC exige une série de petites vérifications de conformité, généralement entreprises par le personnel de CDC. Ces vérifications portent sur la passation de marchés, la gestion du chantier, la gestion de la santé et sécurité, et ce, pour s'assurer de la qualité du service pour le MDN et des valeurs pour le gouvernement du Canada.

CADRE D'EXPLOITATION 2003-2004



PRINCIPAL CLIENT DE CDC

Les activités entourant la gérance de l'environnement, l'administration et les opérations déployées en 2003-2004 au sein du ministère de la Défense nationale (MDN) peuvent affecter les activités de CDC à long terme. En avril 2003, la Vérificatrice générale du Canada a publié le rapport intitulé *Défense nationale – La gérance environnementale des sites d'entraînement et d'éssai militaires*. CDC pourrait être en mesure d'aider le MDN en réagissant aux recommandations visant la réduction des dommages environnementaux dans les sites d'entraînement afin de s'assurer que ce terrain demeure viable.

En août 2003, le ministre de la Défense nationale a reçu d'un comité consultatif le rapport intitulé *Réaliser l'efficacité administrative*. CDC peut être en mesure de fournir un rapport plus détaillé, à la demande du client, rapport qui serait rentable et pratique pour le MDN.

Le cadre de sécurité et de défense du Canada a poursuivi son évolution rapide l'an dernier, et le Canada a engagé 1 900 troupes des Forces canadiennes (FC) dans la Force internationale d'assistance à la sécurité à Kaboul, en Afghanistan. Pour aider à reconstituer les collectivités afghanes, CDC a fourni son soutien au programme du peloton de coopération civilo-militaire (COCIM). Depuis plusieurs années, CDC a fourni du personnel de soutien dans le cadre de l'opération PALLADIUM des FC en Bosnie-Herzégovine. En décembre 2003, l'OTAN a confirmé que la sécurité en Bosnie-Herzégovine s'était améliorée à un tel point que l'effectif des forces pourrait être réduit. Par conséquent, le Canada a réduit son engagement. Pour la prochaine année, CDC prévoit réduire également le personnel de soutien lié à cette opération.

MANDAT DE CDC

Au cours des dix dernières années, CDC a développé ses services au-delà des domaines traditionnels de la passation et de la gestion des marchés. Les nouveaux services spécialisés, notamment la gestion de l'environnement et des installations et les services de soutien technique, comprendront maintenant un important pourcentage des activités de CDC. En 2003-2004, 28 % des recettes liées aux services provenaient de ces services. En raison de la vaste expérience et de l'expertise interne de CDC et des paramètres du mandat complet de CDC, le MDN peut profiter d'une vaste gamme de capacités offertes par CDC.

Ensuite, puisque d'autres ministères et organismes gouvernementaux assument certains rôles dans l'environnement de défense grandissant du Canada, CDC répondra aux demandes de soutien dont les limites font partie de son mandat. Après avoir élargi l'expérience de CDC en matière de soutien à l'opération ATHENA en Afghanistan l'an dernier, on a demandé à CDC de fournir des services de gestion et de passation de marchés au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international pour permettre les travaux de rénovation des installations de façon à abriter une ambassade temporaire à Kaboul, en Afghanistan. Les services consulaires du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international font partie intégrante du soutien des intérêts de défense du Canada dans la région. La Société est toujours prête à répondre aux exigences du gouvernement en matière de défense nationale à même la portée complète du mandat de CDC.

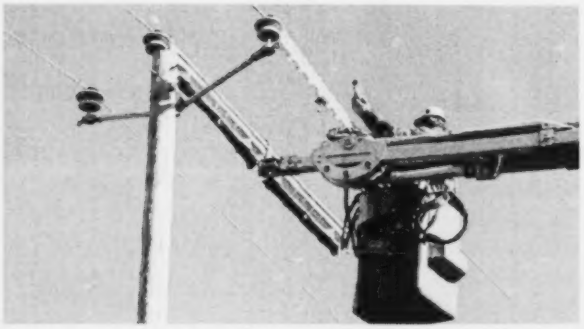
L'INDUSTRIE

Le plan d'entreprise de l'année dernière prévoyait un ralentissement possible dans les secteurs de la construction résidentielle et commerciale au Canada. Toutefois, les conditions de travail et l'environnement économique global du secteur de la construction n'ont pas eu l'impact négatif pour CDC. Un facteur a eu une incidence significative sur le travail de CDC; il s'agit de l'augmentation extraordinaire du prix des barres d'armature et de l'acier de construction au cours des trois à six derniers mois de 2003-2004. Selon l'Association

canadienne des producteurs d'acier, trois principales raisons ont expliqué l'augmentation rapide des prix : la demande accrue pour l'acier en Chine en raison de son infrastructure croissante; l'augmentation des coûts des matières premières, notamment la ferraille, le fer blanc à étamage mince et le noyau de fer, et l'augmentation des prix de l'énergie. Au cours du dernier exercice financier, il y a eu certains retards imprévus dans les projets en raison de retards dans la livraison des matériaux d'acier causés par la forte demande. CDC est consciente des conditions instables du marché et déploie tous les efforts possibles pour éviter les retards inutiles dans l'adjudication de marchés, de façon à ce que les travaux puissent commencer le plus tôt possible.

LA MAIN-D'ŒUVRE

Dans cinq ans, un nombre significatif d'employés chevronnés de CDC prendront leur retraite, emportant avec eux leur savoir de l'organisation accumulé. Les employés de plus de 45 ans représentent 44 % de l'effectif de CDC. La planification de la relève est en cours dans tous les domaines où cette prévision constitue un élément essentiel pour les 5 à 10 prochaines années.



Certains endroits éloignés, notamment dans les régions de l'Atlantique et de l'Ouest, constituent un défi continuel de dotation. La forte demande en matière de personnel technique compétent pouvant travailler dans les deux langues officielles dans certaines régions du pays constitue une autre difficulté continuelle en matière de recrutement. Puisque les services spécialisés de CDC se développent, il existe une nouvelle demande pour du personnel disposant d'un nouvel ensemble de compétences, notamment des connaissances en matière de gestion d'entreprise combinées à une expertise technique. Vu que les services spécialisés offerts par CDC sont relativement nouveaux, notamment les services environnementaux, il est difficile de trouver du personnel disposant de ces combinaisons uniques de compétences.

INNOVATION

CDC jouit d'une solide tradition en matière de rôle de direction dans l'élaboration de pratiques nouvelles et uniques. De nombreux secteurs d'activités de CDC sont issus de la pensée innovatrice, une tradition perçue comme un élément essentiel au succès à venir de la Société. L'an dernier, CDC a mis sur pied un fonds d'innovation pour favoriser la culture innovatrice à tous les niveaux de la Société. Tous les employés ou les groupes d'employés ont été invités à présenter une demande de financement pour appuyer une nouvelle idée utile. Le financement a été accordé de façon à couvrir les frais de mise en œuvre, notamment les salaires indirects, les achats d'équipement et les honoraires. La créativité, l'originalité et la nature pratique sont favorisées.

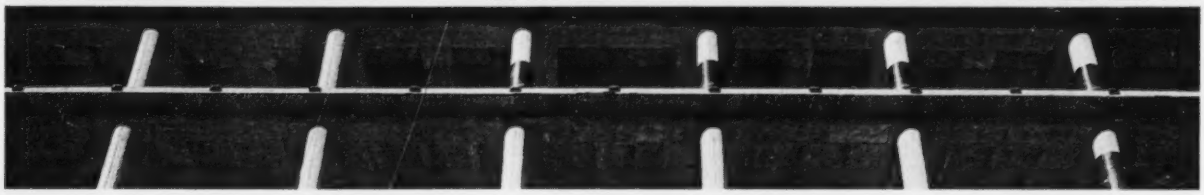
Des propositions ont été reçues de l'ensemble des régions, passant d'idées relatives à de nouveaux types de secteurs de services et de pratiques évoluées concernant les secteurs de services courants à la mise en œuvre de l'utilisation d'une technologie permettant de moderniser les opérations, d'améliorer le service et de réaliser des économies. Un total de 83 000 $ a été accordé pour le financement de ces propositions, en plus du budget original de 125 000 $.

Dans la dernière catégorie, deux propositions ont été présentées et comprenaient l'utilisation d'un logiciel de groupe. Dans un des cas, la Division des services des marchés a proposé la mise en œuvre d'un progiciel qui pourrait faciliter le transfert de renseignements et minimiser la nouvelle saisie de données. Une évaluation des différents types de logiciels offerts sur le marché a été effectuée afin de trouver le système optimal convenant à cette application, et qui pourrait établir un lien entre les plateformes technologiques courantes de la Société. L'étude est maintenant terminée et les recommandations sont présentement soumises à une évaluation.

Une deuxième proposition a été reçue de la région de l'Ontario visant l'amélioration de la mise en œuvre d'un projet de mise à niveau d'une installation complexe à Toronto. Avec la collaboration du gestionnaire de projets du MDN, Bird Construction et AMEC Engineering, un système logiciel de gestion de projets a été inclus dans un serveur de projets spécialisé pour gérer et faciliter les échanges et la mémorisation de la documentation liée aux projets et aux marchés entre tous les intervenants des projets. Le projet pilote en cours apporte certaines leçons précieuses.

La gestion a renouvelé son engagement à soutenir les idées innovatrices pour la prochaine année en accordant 60 000 $ supplémentaires au fonds.

PRESTATION DE SERVICES



Puisque la mission de CDC consiste à fournir des services d'infrastructure de défense de grande qualité, rapides et efficaces, l'atteinte de l'excellence en matière de prestation de services demeure à l'avant-plan de sa stratégie. Une expérience de travail de plus d'un demi-siècle avec le MDN a permis à la Société d'acquérir une connaissance approfondie des exigences de son client en matière de projets de défense et de sécurité. Même dans ce créneau, l'amélioration continue demeure toujours une priorité. CDC entreprend régulièrement des actions pour maintenir et élaborer de nouveaux modes de prestation de services.

Services des marchés

Depuis plus de 50 ans, la Division des services des marchés (DSM) de CDC fait le lien entre le MDN, les entrepreneurs et les fournisseurs qui peuvent répondre aux besoins d'infrastructure de la défense du Canada. La DSM offre ses services de passation de marchés partout au Canada et à l'étranger. Elle comprend les besoins opérationnels exigeants du MDN, la rigueur de la politique fédérale en matière de marchés et les pratiques particulières de l'industrie de la construction.

Chaque année, quelque 1 500 marchés sont attribués pour des services professionnels, des travaux de construction, des biens et d'autres travaux liés à l'infrastructure. Les processus de passation de marchés novateurs, souples et efficaces de la DSM ont été conçus pour répondre aux besoins du client et de l'industrie. Le programme de qualité ISO 9001 de CDC garantit une prestation de services uniforme, une participation accrue du client et une amélioration continue. Les processus qui suivent représentent certaines possibilités.

Appels d'offres accélérés – CDC dresse pour chaque base une liste de fournisseurs pouvant répondre aux besoins de construction particuliers de chaque endroit. Ces marchés peuvent être passés dans un délai de 14 jours civils selon le type et la valeur des travaux.

Tableaux d'appels d'offres – Les petits travaux de construction dont les délais d'exécution sont tout aussi critiques mais qui sont de nature plus complexe se prêtent à ce processus. Le délai cible entre l'avis de projet et l'adjudication du marché est de 25 jours civils.

Marchés de conception-construction – Cette option liée aux marchés est utilisée pour la prestation d'une grande partie du principal programme de construction d'immobilisations. Bien que le processus requière plus de temps pour passer le marché que les autres processus, le délai d'achèvement des travaux est plus court que celui de la méthode usuelle de conception-soumission-construction.

CDC offre plusieurs autres processus d'adjudication pour des travaux liés à l'infrastructure, chacun répondant à un besoin particulier. Les processus qui suivent représentent certaines possibilités.

Marchés fondés sur le meilleur rapport qualité-prix – L'adjudication tient compte à la fois du prix et des exigences techniques, et ne repose pas uniquement sur la soumission la plus basse.

Gestion de construction – Ce type de marché permet de bénéficier d'une expertise pour aider à gérer les multiples activités de construction.

Marchés fondés sur les économies d'énergie – Des entreprises sont mises sous contrat pour apporter des améliorations à l'infrastructure des établissements du

La construction du nouveau Centre d'entraînement des officiers de marines (CEOM) de la BFC Esquimalt, en Colombie-Britannique, suit son cours et devrait être terminée à l'automne 2004. CDC assure les services de gestion du marché et d'assurance de la qualité.

MDN, et sont rémunérées en fonction des économies d'énergie réalisées.

Offres à commandes – Des entreprises sont présélectionnées pour la prestation d'activités de services au fur et à mesure que les besoins se présentent.

Marchés de gestion des installations – Ce type de marché vise l'opération et l'entretien à long terme d'installations du MDN.

RAPIDITÉ DE PASSATION DES MARCHÉS

Les groupes de clients du MDN souhaitent que les travaux sur leurs projets débutent aussitôt que possible après avoir obtenu leur approbation à l'interne. En raison de l'importance que revêt le délai de passation de marchés pour le MDN et pour l'industrie, il est fait état de ce délai comme d'un indicateur de rendement essentiel.

CDC se fixe volontairement des objectifs exigeants en ce qui a trait à la rapidité de la passation de marchés de construction et de services d'experts-conseils en raison de la valeur qu'elle revêt. L'objectif représente un délai raisonnable entre le moment où l'on reçoit l'avis de projet de marché (APM) du client et le moment où l'on peut adjuger le marché à l'entrepreneur ou à l'expert-conseil. Les facteurs qui influencent le rendement par rapport aux objectifs comprennent les modifications, le financement, les erreurs dans les offres ou les changements apportés à la portée et à la valeur des travaux dans le cadre du processus d'adjudication. Les objectifs ne tiennent pas compte du délai supplémentaire qui pourrait être nécessaire en raison des facteurs susmentionnés.

Les deux tableaux ci-dessous présentent l'état d'avancement de CDC à la fin de 2003-2004 en ce qui a trait à la rapidité de la passation de marchés de construction et de services d'experts-conseils. Ces chiffres sont exprimés sous forme de pourcentage lié au nombre de fois où les objectifs ont été atteints. Selon les tendances historiques et la multitude de variables spécifiques aux projets, il est raisonnable de s'attendre à ce que CDC puisse atteindre ses objectifs dans 50 % du temps. Pour fournir un contexte relatif aux résultats, une valeur médiane du nombre de jours entre l'APM et l'adjudication du marché à l'entrepreneur est présentée dans les tableaux. Un fait important doit être souligné : les marchés de conception-construction ont souffert d'importants délais pour des raisons spécifiques aux projets hors du contrôle de la Société.

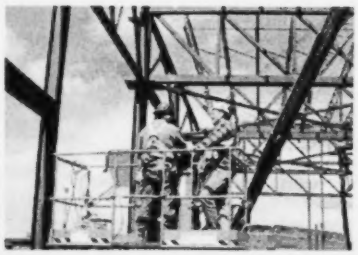
À la fin de 2003-2004, CDC a mis en œuvre un système de planification des ressources d'entreprise (PRE) à jour. L'un des principaux modules de ce système, la passation de marchés, a été réorganisé de façon à inclure de nouveaux champs de données de base, à faciliter la saisie de données et à améliorer le signalement des principaux indicateurs de rendement. Cette amélioration de la fonction de signalement permettra à CDC de mieux surveiller son rendement en matière d'adjudication et l'aidera à y apporter des améliorations.

CDC reconnaît le temps et l'effort que l'industrie consacre à la préparation et à la soumission des offres. Par conséquent, pour réduire le risque d'échec des appels d'offres, CDC examine la « soumissionnabilité » de tous les projets. À la fin de l'exercice financier, 97,6 % des appels d'offres de CDC s'étaient traduits par l'adjudication d'un marché. La raison la plus fréquente pour laquelle les appels d'offres n'aboutissent pas à un marché réside dans le fait que le prix dépasse l'enveloppe budgétaire approuvée. Jusqu'à présent CDC a su répondre aux attentes de l'industrie et offrir un délai d'exécution raisonnable pour l'adjudication d'un marché une fois la soumission fermée.

PASSATION DE MARCHÉS DE CONSTRUCTION

Tableau 1

	RÉSULTATS, EXERCICE 2002-2003			RÉSULTATS, EXERCICE 2003-2004		
Indicateur	**Objectif**	**Nombre réel médian de jours pour l'adjudication**	**Nombre de marchés**	**Objectif**	**Nombre réel médian de jours pour l'adjudication**	**Nombre de marchés**
Appel d'offres ordinaire	35 jours	40 jours	96	35 jours	41 jours	137
Tableaux d'appel d'offres	25 jours	26 jours	351	25 jours	25 jours	467
Appel d'offres accéléré	14 jours	14 jours	290	14 jours	14 jours	310
Conception-construction	90 jours	130 jours	8	120 jours*	144 jours	11



PASSATION DE MARCHÉS DE SERVICES D'EXPERTS-CONSEILS

Tableau 2

Indicateur	RÉSULTATS, EXERCICE 2002-2003			RÉSULTATS, EXERCICE 2003-2004		
	Objectif	Nombre réel médian de jours pour l'adjudication	Nombre de marchés	Objectif	Nombre réel médian de jours pour l'adjudication	Nombre de marchés
Système SELECT	25 jours	29 jours	194	25 jours	27 jours	213
Propositions abrégées	50 jours	55 jours	48	60 jours*	57 jours	76
Propositions en deux étapes	90 jours	120 jours	19	120 jours*	124 jours	20

* Au milieu de 2003-2004, CDC a prolongé la portée de ces objectifs de façon à prévoir une période réaliste pour la mise en œuvre. Auparavant, les objectifs pour la conception-construction, les propositions abrégées et les propositions en deux étapes étaient de 90, 50 et 80 jours, dans cet ordre. Précédemment, dans le cas de la conception-construction, les marchés étaient adjugés en fonction du mérite technique et du prix. Toutefois, la portée de certains projets de conception-construction justifiait un plus grand nombre d'études et d'examens entre CDC et le MDN, et par conséquent, dans certains cas, ces marchés étaient adjugés en fonction de la meilleure valeur. Avec le processus de la meilleure valeur, la qualité et la rentabilité d'ensemble constituent des facteurs essentiels. Les nombres fixés en objectifs ont été choisis en fonction des tendances historiques des délais d'adjudication. CDC procède actuellement à la révision des objectifs pour les projets de conception-construction. Les nouveaux objectifs doivent demeurer audacieux mais plus réalistes que les objectifs établis généralement pour les projets plus gros et plus complexes.

ACCOMPLISSEMENT DU TRAVAIL

Construire de nouveaux quartiers pour un bataillon entier en seulement 16 mois constitue une tâche énorme. Cependant, CDC et le MDN ont combiné leur expertise pour relever ce défi et sont sur la bonne voie pour terminer le travail à temps.

Le projet comprend la construction de trois bâtiments à Shilo, au Manitoba – la combinaison d'un bâtiment principal et d'un centre de formation et deux structures destinées aux véhicules – pour le 2e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (2PPCLI). D'ici le mois d'août 2004, le bataillon doit déménager dans ces nouveaux quartiers d'une valeur de 40 millions de dollars.

Le MDN et CDC ont adopté la construction en régime accéléré, de façon à ce que les travaux de fondation et les gros travaux puissent commencer pendant que les plans d'architecture sont mis au point. Il existe une stratégie commune pour les projets de conception-construction, mais l'échéancier du projet de Shilo était particulièrement serré.

Traditionnellement, CDC détermine les particularités d'un projet et adjuge le marché au soumissionnaire offrant le prix le plus bas. Ce soumissionnaire propose généralement un projet de base efficace. Toutefois, le MDN souhaitait connaître les éléments intéressants que les soumissionnaires pouvaient intégrer aux bâtiments afin d'y ajouter de la valeur. Ainsi, CDC a utilisé un processus innovateur appelé l'appel d'offres axé sur la qualité pour évaluer les offres. Dans ce processus, d'autres facteurs sont pris en compte pour l'adjudication de marchés.

CDC a évalué les propositions en deux étapes. On a tout d'abord examiné les offres afin de s'assurer qu'elles étaient conformes aux documents concernant le rendement. Ensuite, on a évalué les offres en fonction de leur qualité et de leur prix. CDC a adjugé le marché en avril 2003 à un soumissionnaire dont la pensée innovatrice a permis d'exécuter les travaux de façon rapide, adéquate et rentable.

Des douzaines de travailleurs se sont rendus dans la petite ville de Shilo pour terminer le projet à temps. Par conséquent, l'un des bataillons les plus étagés du Canada aura un nouveau lieu de résidence digne de son héritage, alors qu'il en avait besoin.

Opérations

La Division des opérations fournit un large éventail de services pour assurer la construction et l'entretien des installations du MDN. Ces installations comprennent des tours de contrôle et des hangars, des arsenaux maritimes et des installations de maintenance des véhicules blindés, des centres communautaires, des logements, des casernes, des cliniques, des réseaux d'aqueducs et d'égouts, des systèmes de communication ainsi que des routes et des terrains. La Division offre également, entre autres, des services d'inspection des champs de tir, de gestion d'installations, de soutien à la gestion des installations, de rapports sur l'état des installations, de dépannage de systèmes de bâtiment, d'intervention rapide en matière de sécurité, de gestion de programme, de mise en service et de formation.

En 2003-2004, CDC a offert son soutien au MDN pour de gros projets de construction dans l'ensemble du pays, et pour de nombreux sites environnementaux et patrimoniaux importants. Elle a également offert son soutien aux opérations déployées des FC à l'étranger.

Dans la région de l'Atlantique, CDC a commencé la construction d'un centre pour officiers et officiers mariniers à la BFC Halifax, un projet de 34 millions de dollars dont l'achèvement est prévu au début de l'année 2005. Dans le sud-ouest de l'Ontario, CDC a offert des services de gestion des installations pour les bâtiments du MDN, et ces services ont connu une croissance constante en 2003-2004.

Dans tous les projets d'infrastructure, le MDN prend des mesures pour protéger les sites patrimoniaux canadiens et l'environnement, et CDC est fière d'être capable d'appuyer cet engagement. En 2003-2004, des travaux de restauration de la maçonnerie ont été entrepris à la Citadelle de Québec et au Fort Frontenac de Kingston, en Ontario. La construction d'une nouvelle résidence pour étudiants au Collège militaire royal de Kingston a été interrompue en raison de découvertes révélant l'importance historique notable du site. La nature de tous ces projets a exigé que CDC entreprenne des travaux archéologiques. De plus, les travaux effectués à la caserne Harvey de l'ancienne BFC Calgary sont presque terminés, après 10 ans; ils doivent être achevés en 2004. CDC a assuré les services de gestion de marchés dans le cadre de cet important projet d'assainissement environnemental.

Les autres projets importants comprennent la construction de la jetée de ravitaillement de Colwood à la BFC Esquimalt, et les nouveaux locaux du 2e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (2 PPCLI) à la BFC Shilo visant la réinstallation de l'unité de Winnipeg.

À la fin de l'année, trois employés de CDC étaient en service à Kaboul, en Afghanistan, pour fournir des services de soutien à la gestion des marchés aux FC. En décembre 2003, l'OTAN a confirmé que la sécurité en Bosnie-Herzégovine s'est améliorée à un tel point que l'effectif des forces pourrait être réduit. Par conséquent, le Canada a réduit son engagement; pour la prochaine année, CDC prévoit réduire le nombre d'employés de soutien qu'elle affecte à cette opération.

La construction d'un centre pour officiers et officiers mariniers a commencé l'an dernier à Stadacona de la BFC Halifax. CDC assure les services de passation et de gestion du marché.

La Frégate est l'un des plus vieux bâtiments sur le campus du Collège militaire royal du Canada à Kingston, Ontario. L'élève-officier, Chris Power, travaille dans sa nouvelle chambre.

SERVICES DE GESTION DES MARCHÉS

La gestion de marchés demeure l'un des principaux domaines de compétence de CDC. La Société offre de nombreux services de soutien en matière de conception, de construction, de rénovation et d'entretien de toute une variété d'installations aux fins du programme d'infrastructure et d'environnement du MDN. Les principaux services de gestion de marchés comprennent les services suivants :

- administration de marchés;
- assurance de la qualité;
- rapports périodiques au client;
- coordination de services spécialisés;
- contrôle du calendrier des travaux;
- gestion des modifications;

- certification des demandes de paiements;
- certification d'achèvement des marchés;
- contrôle des documents;
- mise en service;
- règlement des différends;
- suivi des travaux à compléter et des garanties;
- résolution des problèmes de rendement de l'entrepreneur.

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

Depuis le début des années 90, le personnel de base des spécialistes en environnement de CDC aide le MDN à mettre en œuvre les initiatives en matière d'environnement, et en particulier sa stratégie de développement durable. La Société aide le MDN à atteindre ses objectifs de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires et à mettre en pratique la diligence raisonnable et la gestion des risques. Les principaux services environnementaux comprennent les services suivants :

- évaluations de l'incidence sur l'environnement et évaluations environnementales;
- assainissement de l'environnement;
- soutien environnemental à la gestion de projets et de programmes;
- services de soutien à la stratégie de développement durable;
- services d'élaboration et de contrôle et services consultatifs en matière de politiques;
- mise hors service d'emplacements;
- déconstruction et démolition d'installations;
- mise hors service de champs de tir;
- vérification et planification de la gestion des déchets;
- planification de la réduction des déchets;
- inventaires et études concernant les sites d'enfouissement;
- gestion des déchets dangereux;
- enlèvement de réservoirs de stockage souterrains;
- formation et éducation;
- systèmes de gestion environnementale ISO 14000;
- applications des SIG à l'environnement;
- services d'entretien environnemental aux fins de transactions et de mise hors service de propriétés immobilières;
- surveillance et vérification de conformité environnementales;

Siège du principal chantier naval britannique pendant la guerre de 1812, le Collège militaire royal (CMR) offre un riche potentiel archéologique. CDC aide à protéger cet important lieu historique.

- relevés des substances désignées;
- rapports de divulgation de renseignements environnementaux;
- passation et gestion de marchés de services environnementaux.

SERVICES DE GESTION D'INSTALLATIONS

CDC passe et gère des marchés visant la prestation de services de gestion d'installations pour le MDN permettant une exploitation et un entretien efficace et rentable des bâtiments du MDN. L'expérience de la Société couvre tous les aspects de la gestion d'installations, y compris la mécanique, l'électricité, la structure, l'environnement et les services d'entretien des bâtiments. Les principaux services de gestion d'installations comprennent les services suivants :

- soutien clé en main;
- services de renouvellement;
- planification des mesures d'urgence;
- rapports de gestion environnementale;
- conception et mise en œuvre des projets d'entretien;
- gestion énergétique;
- gestion de la prévention des incendies;
- rapports de rendement des bâtiments;
- planification budgétaire liée aux projets de réfection.

SERVICE DE SOUTIEN TECHNIQUE

CDC peut servir de « guichet unique » pour son client en ce qui concerne le soutien technique interne, soutien qui complète ses compétences en matière de passation et de gestion de marchés, de même que ses compétences en matière de construction. L'intégration des secteurs de

Deux membres du personnel technique de CDC inspectent la maçonnerie de l'enceinte de la Citadelle à Québec.

services est une stratégie d'affaires réfléchie qui vise à offrir le service le plus rentable possible. Les principaux services de soutien technique comprennent les services suivants :

- passation de marchés énergétiques;
- inspections de maintenance préventive, dépannage et analyse;
- mise en service;
- soutien technique en matière d'environnement;
- rapports sur l'état des installations;
- enquêtes sur la qualité;
- essais des matériaux.

SOUTIEN À LA GESTION DE PROJETS

CDC offre un éventail complet de services de gestion de projets pour compléter les capacités et les ressources du MDN. Ces services varient; ils peuvent s'échelonner de la définition à l'analyse des problèmes, aux phases de planification, de conception et de mise en œuvre d'un projet. La Société reconnaît l'importance de respecter les normes établies. Elle incite les gestionnaires de projets à obtenir la certification Project Management Professionals.

La Division des opérations dirige et coordonne son expertise en gestion de projets de manière à ce que son personnel ait partout la même formation.

Les principaux services offerts en matière de soutien à la gestion de projets sont les suivants :

- détermination et analyse de projets;
- gestion de projets clé en main;
- communication;
- gestion des risques;
- soutien à des tâches particulières de la gestion de projets;
- coordination d'initiatives nationales;
- gestion de programmes.

SOUTIEN AUX OPÉRATIONS DÉPLOYÉES

Une partie importante du mandat de CDC consiste à aider le MDN à répondre à ses besoins opérationnels et à se conformer aux politiques fédérales relatives à la passation de marchés. CDC prend les services qu'elle offre déjà aux bases et aux escadres et les offre dans un théâtre d'opérations. Les principaux services de soutien aux opérations déployées sont les suivants :

- passation de marchés;
- gestion de marchés;
- services environnementaux;
- soutien à la gestion de projets.

MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

L'achèvement de chaque projet ou de chaque tâche à la satisfaction du client est essentiel au succès des opérations de CDC. Pour ce faire, la Société mesure la satisfaction du client, qui est l'un de ses principaux indicateurs de rendement. Par le passé, CDC administrait ces questionnaires au moyen d'une combinaison d'entrevues et de questionnaires envoyés par la poste. En 2003-2004, la Société a interrogé ses clients un à un.

Coordonnateur des marchés, Keith Dyer (à droite), a collaboré au programme de coopération civilo-militaire (COCIM) pour aider à la reconstruction de l'Afghanistan.

Chaque bureau administre ces questionnaires avec le représentant du client responsable de chacune des ententes de services, et recueille les commentaires par secteur de services. De nombreuses ententes de services comprennent plus d'un secteur d'activités de CDC. Les questionnaires sont administrés par vagues pendant toute l'année dans chacune des régions; le représentant de CDC associe souvent l'entrevue du questionnaire à une autre visite professionnelle de façon à minimiser les interruptions pour le client. En 2003-2004, CDC a recueilli 497 questionnaires : 111 dans la région de

l'Atlantique, 28 dans la région du Québec, 157 dans la région de l'Ontario, 132 dans la région de l'Ouest et 69 dans l'ensemble du Groupe national des opérations. Selon ce système, CDC a obtenu un taux de satisfaction général de 96,9 %.

Dans les domaines où CDC a obtenu un résultat inférieur aux attentes des clients, trois volets distincts sont ressortis. Les commentaires du représentant du client portaient principalement sur des préoccupations liées à l'administration, à la communication et au personnel. L'objectif de CDC en matière de satisfaction de la clientèle est de 95 %. En 2002-2003, CDC a atteint un taux de satisfaction de 99,9 %. Ces résultats ont probablement connu une baisse en 2003-2004 en raison du changement de format du questionnaire, puisque c'était la première année que CDC administrait des questionnaires tous du même format.

Dans le domaine administratif, le représentant du client a soulevé des points comme le type d'entente de services utilisé, l'utilisation de formulaires de signalement non normalisés, et la qualité de la correspondance et du suivi des documents. CDC a réglé l'ensemble de ces problèmes par la mise en œuvre de systèmes ou de changements demandés par les représentants des clients ou, dans un cas, en convertissant une entente de services à prix forfaitaire en une entente de services à tarif horaire.

Dans un des cas signalés dans la région du Québec, le représentant du client était insatisfait du type et de la quantité de communication existant entre eux et CDC. La Société a résolu ce problème en planifiant des réunions de projet à intervalle régulier et en répondant plus rapidement aux demandes du client. Dans la région de l'Atlantique, le représentant d'un client avait l'impression qu'il n'y avait pas suffisamment de supervision sur le site. CDC a remédié à cette situation en engageant plus de personnel. Dans la région de l'Ouest, un client ne sentait pas que le système d'assurance de la qualité de CDC répondait aux attentes prévues dans le cadre d'un projet spécifique. Par conséquent, CDC a créé un cadre d'assurance de la qualité personnalisé à ce client spécifique et qui sera utilisé par la Société pour les prochains projets.

Trevor Rogers, ingénieur à CDC, escorte du personnel du MDN au chauffage central 3 à la BFC Greenwood.

COLLABORER AVEC TPSGC

Un bureau de chantier du centre-ville d'Ottawa gère les activités de projets du MDN dans la région de la capitale nationale. Contrairement aux autres bureaux de chantier qui se trouvent dans les bases ou dans les escadres individuelles des FC, ce bureau dessert de nombreuses installations du MDN réparties dans la ville et qui sont gérées par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Les projets communs profitent aux effectifs de ces deux organisations. CDC, par exemple, apporte un ensemble unique de techniques de gestion innovatrices qui permettent de surmonter les processus qui autrement auraient été difficiles à mettre en œuvre.

Un bon exemple de la collaboration existant entre CDC et TPSGC est illustré par un projet pour le Collège de la protection civile du Canada (CPCC), l'organisation qui réagit en cas de catastrophes naturelles, de terrorisme politique et d'autres catastrophes. CDC et TPSGC n'ont eu que quelques semaines pour équiper le bâtiment du chemin Heron connu sous le nom de Collège d'études fédéral. Dans le bâtiment, un étage entier qui a été vidé pour accueillir les ordinateurs a dû être rempli de nouveau. Puisque le béton prend du temps à sécher, un problème d'échéancier potentiel s'est présenté.

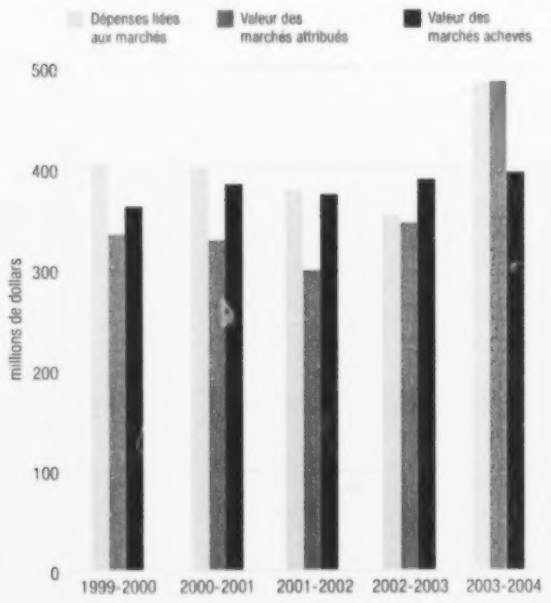
Toutefois, CDC pouvait intégrer un maximum de productivité en un minimum de temps en utilisant l'appel d'offres accéléré (AOA). Alors que le processus d'aménagement lui-même a été envoyé en soumission, CDC a pu relancer le processus d'occupation de l'étage en utilisant un AOA.

Ce processus était suivi d'un appel d'offres séquentiel constitué d'autres éléments des travaux afin de permettre la présence de plusieurs entrepreneurs sur le chantier en même temps afin d'accélérer l'exécution des travaux.

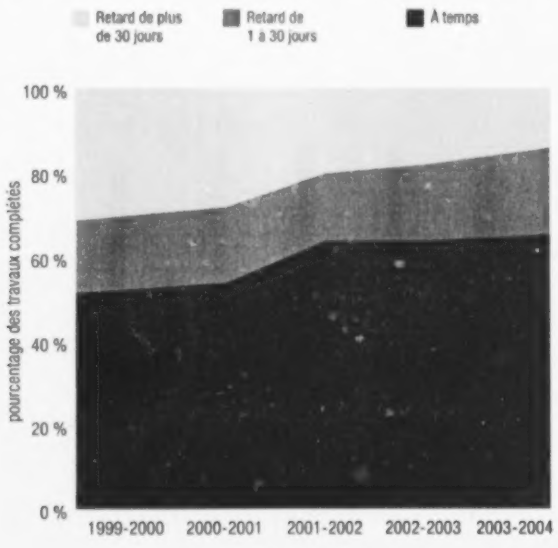
La collaboration entre TPSGC et CDC a permis l'achèvement de ce projet à temps et dans le respect du budget.

Points saillants en matière de prestation de services

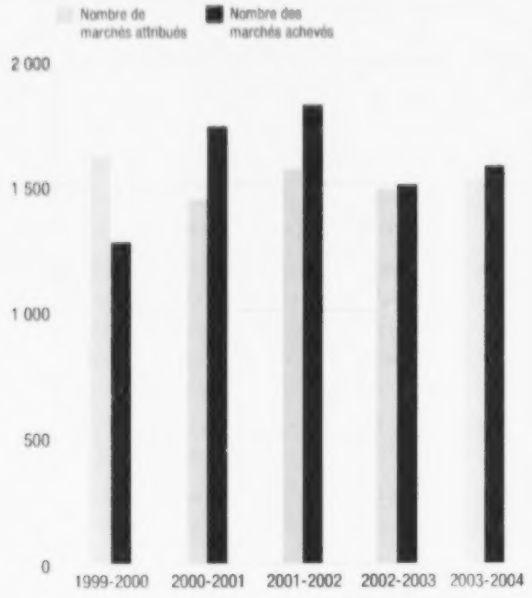
Valeurs des marchés *Figure 1*



Respect des délais d'achèvement des travaux de construction *Figure 3*

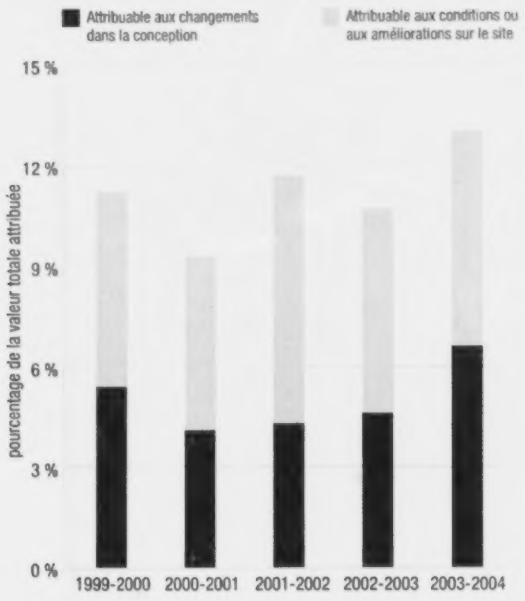


Nombre de marchés attribués et achevés *Figure 2*



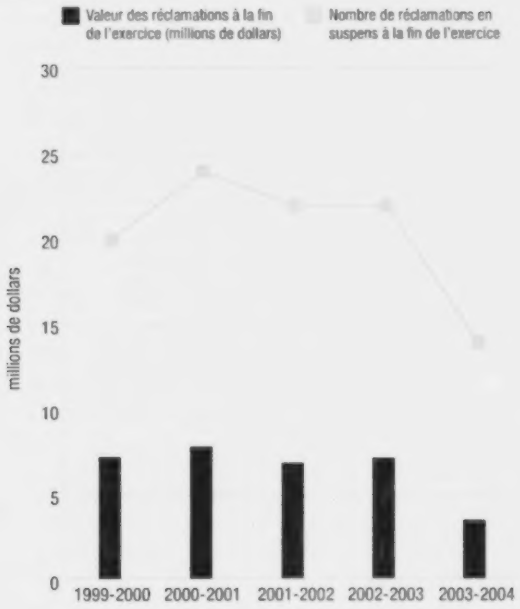
Le contrôle du calendrier est essentiel à la satisfaction du client. Par conséquent, CDC veille au respect des dates d'achèvement des travaux de construction, et collabore avec le client afin de réduire au minimum les retards. Si des retards surviennent, CDC voit à ce que le MDN en connaisse les raisons. En 2003-2004, 64,8 % des marchés de construction achevés ont été terminés avant la date d'achèvement prévue. De plus, 20,3 % des travaux ont été achevés dans un délai variant de 1 à 30 jours. Bien qu'aucun objectif officiel ne soit fixé pour cet indicateur, CDC en surveille l'évolution pour tenir le client informé et pour aider les utilisateurs de l'installation à gérer les risques prévus associés aux travaux de construction.

Valeur des rectificatifs *Figure 4*



Les modifications peuvent nuire au calendrier d'un projet et avoir des effets cumulatifs sur les coûts. CDC gère donc les marchés de façon à réduire au minimum le nombre et la valeur monétaire des modifications. La figure 4 illustre la situation des cinq dernières années. En 2003-2004, en fonction de 837 marchés de construction, 5,7 % de la croissance des coûts a été entraînée par les conditions sur le site ou par des améliorations, et 6,5 % était attribuable aux modifications en matière de conception.

Réclamations contractuelles à la fin de l'exercice financier *Figure 5*



La valeur monétaire des réclamations contractuelles qui sont en instance à un moment ou à un autre est une indication peut-être plus directe des efforts de CDC pour protéger les intérêts de l'État. Un équilibre doit être atteint entre le traitement équitable des entrepreneurs et l'assurance que le gouvernement retire une juste valeur de ses engagements contractuels. Au cours des dernières années, la situation illustrée à la figure 5 représente seulement les réclamations contractuelles déposées en justice. En 2003-2004, CDC a clos six réclamations. Deux de ces réclamations ont été rejetées ou abandonnées, et quatre ont été réglées pour une valeur totale de 722 775 $. Trois nouvelles réclamations ont été soulevées au cours de l'année. Depuis le 31 mars 2003, 14 réclamations en suspens ont été relevées, pour une valeur totale de 3 429 000 $ en réclamations.

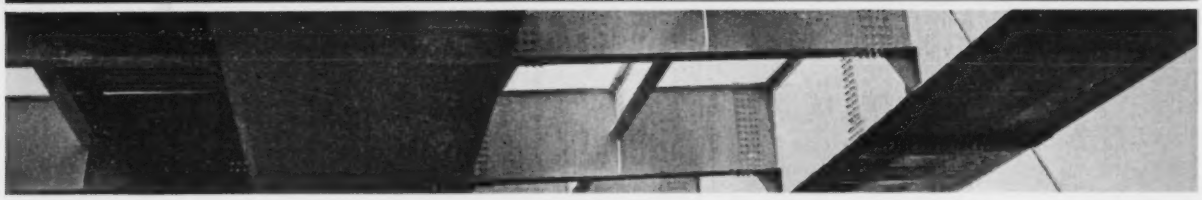
DÉPENSES LIÉES AUX MARCHÉS, EXERCICE 2003-2004

(tous les montants sont indiqués en milliers de dollars)

Tableau 3

	MARCHÉS DE CONSTRUCTION	SERVICES PROFESSIONNELS	TOTAL
Région de l'Atlantique			
Gagetown (N.-B.)	14 325 $	3 829 $	18 154 $
Goose Bay (T.-N.-L)	3 825	1 038	4 863
Gander (T.-N.-L.)	1 584	54	1 638
Greenwood (N.-É.)	15 618	1 413	17 031
Halifax (N.-É.)	28 989	2 553	31 542
Autres	433	470	903
Sous-total	**64 774**	**9 357**	**74 131**
Région du Québec			
Bagotville (Qc)	3 571	126	3 697
Montréal (Qc)	11 611	673	12 284
Valcartier (Qc)	23 532	3 073	26 605
Sous-total	**38 714**	**3 872**	**42 586**
Région de l'Ontario			
Borden (Ont.)	13 517	1 063	14 580
Kingston (Ont.)	33 256	2 868	36 124
London (Ont.)	7 939	1 140	9 079
North Bay (Ont.)	6 801	172	6 973
Petawawa (Ont.)	11 719	1 864	13 583
Trenton (Ont.)	6 233	183	6 416
Toronto (Ont.)	13 515	1 848	15 363
Sous-total	**92 980**	**9 138**	**102 118**
Région de l'Ouest			
Calgary (Alb.)	12 183	672	12 855
Chilliwack (C.-B.)	297	79	376
Cold Lake (Alb.)	9 487	469	9 956
Comox (C.-B.)	13 284	576	13 860
Edmonton (Alb.)	13 688	636	14 324
Esquimalt (C.-B.)	41 707	4 089	45 796
Moose Jaw (Sask.)	3 280	140	3 420
Suffield (Alb.)	7 450	795	8 245
Shilo (Man.)	39 835	807	40 642
Winnipeg (Man.)	19 655	745	20 400
Wainwright (Alb.)	3 186	377	3 563
Sous-total	**164 052**	**9 385**	**173 437**
Groupe national des opérations			
Région d'Ottawa	11 010	805	11 815
Travaux effectués dans le Nord	42 329	3 659	45 988
Autres	11 797	2 782	14 579
Sous-total	**65 136**	**7 246**	**72 382**
Agence de logement des Forces canadiennes Arrangements en matière d'approvisionnements	22 194	–	22 194
Totaux	**447 850 $**	**38 998 $**	**486 848 $**

RÉGIE D'ENTREPRISE



Construction de Défense Canada (CDC) est dirigée par un conseil d'administration. Les administrateurs sont nommés par le gouverneur général en conseil sur la recommandation du ministre responsable, le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, par l'intermédiaire duquel la Société rend compte au Parlement. Ils apportent au conseil un mélange équilibré d'expérience des secteurs public et privé qui contribue à son efficacité. La Société conserve ce mélange en respectant la composition recommandée par le conseil, composition préparée par CDC en collaboration avec le Bureau du Conseil privé. Compte tenu du mandat et des principaux défis de la Société, les administrateurs sont issus de postes de cadres supérieurs de leurs organisations, et ont des connaissances en matière de génie, de construction, de droit, de finances, de gestion générale et d'administration publique.

Le travail du conseil complète celui de la haute direction. Cette relation permet au conseil de remplir invariablement ses obligations en vertu de la *Loi sur la production de défense*, de la *Loi canadienne sur les sociétés par action*, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, des lignes directrices du gouvernement concernant la régie et la gestion des sociétés d'État et des règlements de CDC.

À la fin de 2003-2004, le conseil d'administration était composé de six membres, dont le président et directeur général et un président distinct. Le conseil se réunit à intervalles réguliers ou lorsque le président le juge nécessaire.

Le conseil d'administration surveille la gestion de la Société pour protéger les intérêts supérieurs de la Société, des actionnaires et des intervenants. La gérance de la Société est vue comme la responsabilité fondamentale du Conseil. À cet égard, le conseil donne des avis sur la gestion des affaires courantes ainsi qu'une vision et une orientation à long terme. Les fonctions particulières du conseil d'administration sont notamment les suivantes :

- fournir des conseils et une orientation stratégiques, plus particulièrement en ce qui a trait à la planification des activités;
- examiner et évaluer les risques potentiels pour la Société et le processus en place pour les atténuer;
- veiller à ce que la Société atteigne ses objectifs d'intérêt public en menant ses activités d'une manière conforme à l'éthique;
- examiner la pertinence et l'intégrité des systèmes de contrôle interne de la Société;
- surveiller le rendement stratégique et opérationnel de la Société et suivre le rendement du premier dirigeant;
- voir à ce que soit exercé un niveau adéquat de planification de la relève pour les postes de cadres supérieurs, y compris celui de premier dirigeant;
- constituer des comités pour l'aider à assumer ses responsabilités;
- encourager les communications avec les intervenants.

Pour aider le conseil dans ses tâches, le Comité de vérification se réunit séparément de lui pour examiner les états financiers de la Société, les rapports de vérification interne et les résultats des examens spéciaux menés par la Vérificatrice générale du Canada, comme l'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Conseil d'administration de CDC

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. JOHN D. MCLURE

M. McLure est le président et directeur général de JDM Consulting. Il est également associé principal au sein de Hill and Knowlton Canada Limited. En 1975, il a quitté les Forces canadiennes pour poursuivre sa carrière au sein de la fonction publique. M. McLure a travaillé au Secrétariat du Conseil du Trésor, au ministère des Pêches et des Océans au ministère de l'Expansion industrielle régionale, au ministère de la Défense nationale et au ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest. M. McLure a quitté la fonction publique après avoir été sous-ministre en 1997 et s'est joint à Hill and Knowlton. Il a obtenu un baccalauréat en sciences de l'Université du Manitoba en 1963 et a fait des études militaires au Royal Military College of Science en Angleterre en 1964 et 1990.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Mme KAREN ELLIS

Mme Ellis est la sous-ministre adjointe (Infrastructure et environnement) du ministère de la Défense nationale depuis 2002. Elle possède une vaste expérience en matière de direction de différents effectifs entreprenant des changements importants, et dans la gestion de problèmes complexes, et ce, dans les environnements politique et opérationnel de l'ensemble du gouvernement fédéral. Précédemment, elle a occupé les postes de directrice générale au ministère du Patrimoine canadien et à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Mme Ellis a obtenu un baccalauréat en éducation de l'Université d'Ottawa et une maîtrise en arts (histoire) de la Carleton University.

M. JEAN-CLAUDE GARNEAU

À titre de président d'Excotech depuis 1990, M. Garneau a utilisé son expertise dans l'exercice de ses fonctions d'expert-conseil pour Hydro-Québec et pour la Société d'énergie de la Baie James, entre autres clients. Pendant ses 35 années de service au sein de Janin Construction, M. Garneau a participé à de nombreux projets, grâce auxquels il a acquis une solide réputation relativement à sa compréhension de tous les aspects de l'industrie de la construction, particulièrement de la complexité des grands projets. M. Garneau a obtenu un baccalauréat en sciences (génie civil) de l'Université McGill en 1953.

L'HON. STEWART MCINNES, *C.P., C.R.*

M. McInnes a exercé le droit pendant plus de 35 ans, travaillant dans les domaines du droit des sociétés et du droit commercial, du droit de la construction de même qu'au service du contentieux. À titre d'ancien député d'Halifax, M. McInnes a assumé les fonctions de secrétaire parlementaire pour le ministre du Commerce international, pour le ministre des Approvisionnements et des Services, de même que pour le ministre des Travaux publics. Membre de plusieurs organisations, notamment de l'Association du Barreau canadien et de la Canadian Foundation for Dispute Resolution, M. McInnes a obtenu un baccalauréat en arts et un baccalauréat en droit de la Dalhousie University.

M. ROSS NICHOLLS, *ING.*

M. Nicholls s'est joint à CDC en 1978. Avant sa nomination à son poste actuel de président et premier dirigeant en 1996, il a occupé différents postes en génie et en gestion dans les bureaux de chantier et les bureaux régionaux de la Société dans le Canada atlantique, au Québec et en Ontario. Il est membre de la Professional Engineers of Ontario, de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Association du génie militaire canadien et fait partie du conseil d'administration de la Canadian Mechanical Contracting Education Foundation. M. Nicholls a obtenu un baccalauréat en sciences de la Mount Allison University de même qu'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de la Technical University of Nova Scotia.

Mme NANCY PENNER

Mme Penner a pratiqué le droit pendant 20 ans, dans les domaines des valeurs, de l'huile et du pétrole, des sociétés et du commerce en général, à titre de partenaire et de conseillère dans un cabinet d'avocats en Alberta. Elle a siégé aux conseils d'administration de plusieurs sociétés publiques et privées et d'organisations à but non lucratif. De plus, elle a fait partie des corps exécutifs de diverses organisations de l'industrie. Mme Penner détient un baccalauréat en arts de l'Université du Manitoba et a obtenu un baccalauréat en droit de la University of Calgary en 1984.

FONCTION DE CONTRÔLE

Le conseil d'administration, la direction et tous les employés de CDC comprennent que la Société doit être pleinement responsable de ses décisions et de ses pratiques devant les Canadiens et Canadiennes, et que ces décisions et pratiques doivent être pleinement transparentes pour les Canadiens et Canadiennes. Une fonction de contrôle efficace fait en sorte que le contrôle quotidien des opérations de CDC corresponde aux lignes directrices et aux attentes générales du gouvernement. Il s'agit notamment de faire en sorte que les politiques et les procédures de la Société reflètent des pratiques d'entreprise judicieuses, éthiques et fondées sur des valeurs, et qu'elles permettent à la Société de relever les défis rapidement et de manière appropriée. La Société atteint ses objectifs en matière de fonction de contrôle en respectant les lois qui la régissent, en offrant une orientation stratégique claire et en préparant un plan d'entreprise judicieux. Les éléments d'une fonction de contrôle efficace sont notamment les suivants : la mesure du rendement, la planification de la relève, la gestion des risques, les communications, et un régime de vérification faisant appel tant au vérificateur général qu'à un vérificateur interne indépendant qui fait rapport directement au conseil d'administration.

Valeurs et éthique

En 2003-2004, CDC a rédigé une ébauche de code de conduite professionnelle pour réaffirmer l'éthique, les valeurs et les normes en matière de conduite des employés prônées par la Société. Finalement, CDC est une organisation responsable des Canadiens et Canadiennes. Puisque ses employés attribuent et gèrent des marchés comprenant des millions de dollars, la gestion a intentionnellement établi la barre pour les normes éthiques à un niveau très élevé. En se conformant aux normes pertinentes dans le cadre des activités professionnelles, les employés renforcent la réputation, l'image et le succès de la Société. Le respect du code, qui s'applique à tous les employés permanents et à terme au sein de la Société, est une condition d'embauche. Le nouveau code, qui doit être publié en 2004, exigera que les employés signent un document attestant qu'ils ont lu et compris le code, et qu'ils sont tenus de le revoir une fois par année.

CONDUITE DES AFFAIRES DE LA SOCIÉTÉ

Le conseil d'administration et la haute direction de la Société se sont acquittés de leurs responsabilités fondamentales de régie et de gestion tout au long de 2003-2004, de la façon établie par le gouvernement. Voici les points saillants de leurs activités de l'exercice précédent :

Orientation stratégique – Le conseil d'administration a continué à veiller à la situation stratégique de la Société et aux réponses stratégiques à y donner. La principale activité au cours du dernier exercice a été l'approbation du Plan d'entreprise 2004-2008.

Régime de vérification – Compte tenu des vérifications internes et des examens des activités par le personnel, le conseil d'administration reste persuadé que les contrôles internes de la Société sont suffisants pour remplir ses obligations en matière de contrôle et de passation et de gestion de marchés.

Communications – Le conseil d'administration maintient une politique de transparence de l'information tout en reconnaissant la nécessité de protéger tant les renseignements personnels que les renseignements exclusifs. La Société travaille avec son principal client afin de répondre à ses obligations en vertu des lois applicables en matière d'accès à l'information.

Gestion des risques

Le conseil d'administration et la direction de CDC partagent un but commun : l'intégration de la gestion des risques dans l'ensemble du processus de planification d'entreprise. À titre d'élément clé en matière de régie, CDC continue à équilibrer les risques pour la Société à ses besoins afin de s'assurer d'un niveau élevé de soutien opérationnel pour le ministère de la Défense nationale et pour les Forces canadiennes. Voici les caractéristiques du cadre de gestion des risques de CDC :

- Assurance de la responsabilité, de l'autorité et de la responsabilisation des gestionnaires en matière d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés aux projets et aux risques d'entreprise;
- Amélioration du processus de prise de décisions par l'utilisation de procédures et d'un langage communs en matière de risques;
- Concentration des efforts à l'affectation de ressources et à la gestion des risques au maintien des « facteurs essentiels » de CDC relativement à ses finances, à ses opérations et à sa réputation.

Le cadre comprend l'ensemble des politiques et des procédures qui permettent au conseil d'administration, à la direction et à tous les employés d'assurer une gestion des risques efficace et efficiente. Les responsabilités permanentes en matière de gestion des risques sont partagées dans l'ensemble de la Société.

Le conseil d'administration assure l'orientation générale de la gestion des risques au sein de CDC et évalue, de façon périodique, l'efficacité de son cadre de gestion des risques. Le vérificateur interne de CDC, responsable directement devant le Comité de vérification, établit des rapports sur l'efficacité du cadre.

Le premier dirigeant favorise une culture valorisant la gestion des risques comme outil de prise de décisions qui améliore la responsabilité; il supervise la mise en œuvre du cadre, encourage une augmentation de la capacité de gestion des risques dans l'ensemble de la Société; il supervise l'élaboration de la stratégie de gestion des risques, et établit des rapports sur le rendement présenté en matière de gestion des risques. Le Comité sur la gestion des risques, constitué du président et de tous les vice-présidents, établit les priorités en matière d'activités de gestion des risques, supervise l'intégration des activités de gestion des risques au Plan d'entreprise, subordonne les plans d'activités et examine les projets et les programmes posant des risques élevés pour la Société.

Finalement, le groupe de gestion tout entier supervise l'intégration de la gestion des risques à la structure d'ensemble de régie d'entreprise, en fonction de l'orientation fournie par le comité sur la gestion des risques; offre aux gestionnaires et aux employés de la formation et des occasions de perfectionnement en matière de gestion des risques; il conçoit et met en œuvre des outils visant l'amélioration du processus, et affecte des ressources à la gestion des risques par l'entremise de processus de planification d'entreprise et d'activités.

CDC surveille les principaux risques stratégiques au sein de plusieurs grandes catégories jugées essentielles au succès de la Société : soutien lié aux objectifs du gouvernement et du client; pertinence du mandat de la Société; capacité à servir les clients; efficacité du soutien en matière de gestion d'entreprise et des systèmes de contrôle, efficacité et efficience du conseil d'administration. Le conseil d'administration et la direction ont relevé les principaux domaines des volets liés aux risques stratégiques qui exigent des mesures spécifiques ou une surveillance régulière. En ce moment, le conseil d'administration et la direction sont d'accord; la Société est pleinement en mesure de gérer la plupart des risques identifiés et représentant une incidence acceptable et un profil de probabilité.

Le cadre de gestion des risques de la Société a été mis en œuvre pour la première fois en 2002-2003 et a été pleinement mis en œuvre au niveau des chantiers en 2003-2004. Alors que les risques généraux administratifs et opérationnels de la Société demeurent faibles, le profil de risque est l'une des sources de renseignements que CDC utilise pour élaborer son plan stratégique à long terme. Pour la prochaine année, le comité de gestion des risques continuera à valider le profil de risques actuel et à examiner les étapes nécessaires pour une meilleure intégration de la gestion des risques et les cycles de planification annuels.

APPLICATION DE LA GESTION DES RISQUES

Suivant l'orientation fournie par le cadre de gestion des risques de la Société communiqué aux gestionnaires des chantiers par les directeurs régionaux, chaque chantier de CDC dresse sa propre liste de risques opérationnels fondés sur le contexte particulier du projet et élabore des mesures conséquentes visant l'atténuation des risques au niveau du chantier. Le manuel des opérations de CDC, guide destiné à tous les employés qui participent au projet ou à la gestion des marchés, oriente les employés de façon à ce qu'ils utilisent une approche proactive plutôt qu'une approche réactive en matière de gestion des risques. Des exemples d'outils utilisés par les chantiers pour déterminer les éléments de risque d'un projet se retrouvent dans la liste de vérification sur la construction écologique et dans le formulaire d'évaluation des matières dangereuses.

Les ingénieurs de secteur et gestionnaires à l'échelon régional assurent le suivi des risques propres au chantier ayant été identifiés. Si cela est justifié, ils peuvent offrir un soutien en personne aux chantiers comportant des risques élevés. L'identification des risques et des mesures d'atténuation représente une tâche permanente, et ce, à tous les niveaux de la Société. Elle constitue un élément d'ordre du jour régulier aux réunions trimestrielles des chantiers avec leurs bureaux régionaux et aux réunions bimestrielles de la haute direction. Même si le cadre de gestion des risques formalisé est relativement nouveau – il a été créé en 2002-2003 – l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques sont des éléments quotidiens du travail de tous et chacun, et le concept est enraciné dans la culture d'entreprise de la Société.

ORGANISATION

La direction de CDC est constituée des personnes suivantes : président et premier dirigeant, vice-président, Opérations et Ingénieur en chef, vice-président, Services de l'entreprise, lequel est également le directeur des finances et le secrétaire-trésorier, et le vice-président, Services des marchés et Services à la clientèle. Le siège social de CDC, qui comprend les services des marchés, les services d'entreprise et le groupe des opérations nationales, se trouve à Ottawa. La division des opérations dispose des bureaux de chantier dans tous les établissements actifs des FC au Canada, lesquels sont gérés par les bureaux régionaux. Jusqu'à récemment, CDC disposait de trois bureaux régionaux. De façon à mieux soutenir ses clients à la lumière du plus gros volume de projets, CDC a divisé la région centrale entre les régions de l'Ontario et celle du Québec en 2003-2004. De plus, CDC conserve des bureaux éloignés saisonniers dans l'Arctique, tel que l'exige le projet d'assainissement du réseau DEW. La Société assure également une présence en Bosnie-Herzégovine et en Afghanistan, en soutien aux opérations des FC à l'étranger.

Organisation *Figure 6*

Équipe de direction

M. ROSS NICHOLLS, *ING.*
PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT

M. Nicholls s'est joint à CDC en 1978. Avant sa nomination à son poste actuel de président et premier dirigeant en 1996, il a occupé différents postes en génie et en gestion dans les bureaux de chantier et les bureaux régionaux de la Société dans le Canada atlantique, au Québec et en Ontario. Il est membre de l'Association du génie militaire canadien et fait partie du conseil d'administration de la Canadian Mechanical Contracting Education Foundation. M. Nicholls a obtenu un baccalauréat en sciences de la Mount Allison University de même qu'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de la Technical University of Nova Scotia.

M. RUSSELL A. PERRIE, *P. ENG.*
VICE-PRÉSIDENT, OPÉRATIONS, ET INGÉNIEUR EN CHEF

M. Perrie travaille pour CDC depuis 1978 et a participé à différentes initiatives gouvernementales avec CDC et le ministère de la Défense nationale. En occupant différents rôles, il a assuré une vaste gamme de programmes, de projets et de marchés en matière de construction de défense, de gestion d'installations et de consultation. M. Perrie a obtenu un baccalauréat en sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba et a terminé un programme de gestion à la Queen's University. Il est membre actif de l'Association du génie militaire canadien où il occupe le poste de vice-président des Services aux membres.

M. ANGELO OTTONI, *CA*
VICE-PRÉSIDENT, SERVICES DE L'ENTREPRISE, DIRECTEUR DES FINANCES ET SECRÉTAIRE-TRÉSORIER

M. Ottoni s'est joint à CDC en 2001 et dirige cinq divisions, lesquelles sont responsables des ressources humaines, des services de l'information, des finances, de la planification et des communications et de l'administration. Avant de se joindre à CDC, il a travaillé, pendant neuf ans, dans l'industrie technologique et, pendant 15 ans, dans un grand cabinet international d'experts-comptables. M. Ottoni a obtenu un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia, de même qu'un diplôme d'expert-comptable de l'Université McGill.

M. RONALD DE VRIES, *P. ENG.*
VICE-PRÉSIDENT, SERVICES DES MARCHÉS ET SERVICES À LA CLIENTÈLE

Après s'être joint à CDC en 1993, M. de Vries a dirigé différentes initiatives d'entreprise et d'initiatives liées à l'industrie. Il est intervenu dans tous les aspects des affaires de CDC : passation de marchés, gestion de marchés, gestion de projets et services environnementaux. M. de Vries a obtenu un baccalauréat en sciences (génie civil) et a terminé un programme de gestion à la Queen's University. Il est actuellement actif au sein de plusieurs comités de passations de marchés avec l'industrie et le gouvernement. Il est également vice-président du Conseil canadien des marchés publics.

Équipe de gestionnaires supérieurs

MICHAEL DARROW,
P. ENG.
DIRECTEUR,
RÉGION DE L'ATLANTIQUE

Depuis son arrivée à CDC en 1971, M. Darrow a été responsable de gros projets d'infrastructure dans l'ensemble des provinces maritimes. Il est directeur régional de la région de l'Atlantique depuis 1999 et gère le programme de la region de l'Atlantique, ce qui représente un volume de travail annuel de 75 millions de dollars en moyenne. M. Darrow a obtenu un certificat en science appliquée de la Acadia University, un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de la Technical University of Nova Scotia, de même qu'un certificat en gestion de l'environnement de la Dalhousie University.

STEPHEN G. KARPYSHIN,
P. ENG.
DIRECTEUR,
RÉGION DE L'OUEST

M. Karpyshin s'est joint à CDC en 1988 et a été nommé directeur régional de la région de l'Ouest en 1998. Au cours des quinze dernières années, il a travaillé sur des projets comme le Projet de modernisation du système de la défense aérienne de l'Amérique du Nord et le Programme de réduction de l'infrastructure à Edmonton. M. Karpyshin a obtenu un baccalauréat en physique et en génie civil de l'Université du Manitoba, et il a terminé un programme de perfectionnement des cadres à la Queen's University. Il est membre du conseil d'administration du Système d'appels d'offres en construction de l'Alberta. Il est également membre du Conseil fédéral de l'Alberta.

MARC LANTEIGNE,
ING.
DIRECTEUR,
RÉGION DU QUÉBEC

M. Lanteigne s'est joint à CDC en 1988, il est le directeur général pour la région du Quebec. Il a travaillé sur des projets comme la construction de sites pour radar à courte portée au Labrador, et il a travaillé comme ingénieur divisionnaire de CDC dans la région de l'Ouest. M. Lanteigne a obtenu un baccalauréat en sciences en génie (civil) de l'Université du Nouveau-Brunswick, et a également terminé un programme de gestion à la Queen's University. Il est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Association des ingénieurs et des géoscientifiques du Nouveau-Brunswick.

DAVID MCCUAIG,
PMP, MGP
DIRECTEUR, GROUPE DES OPÉRATIONS NATIONALES

M. McCuaig travaille à CDC depuis 2000; il est le directeur du Groupe national des opérations. Son équipe de 45 ingénieurs et professionnels de la gestion de projets supervise des travaux de plus de 50 millions de dollars annuellement en matière d'infrastructure, de services environnementaux et d'assainissement de l'environnement. Ces activités comprennent le soutien aux opérations déployées, de même que le projet d'assainissement du réseau DEW. M. McCuaig a obtenu une maîtrise en gestion de projets de l'Université du Québec à Hull, détient une attestation de Project Management Professional et a terminé un programme de gestion de la Queen's University.

RANDY MCGEE,
P. ENG., CSS
DIRECTEUR,
RÉGION DE L'ONTARIO

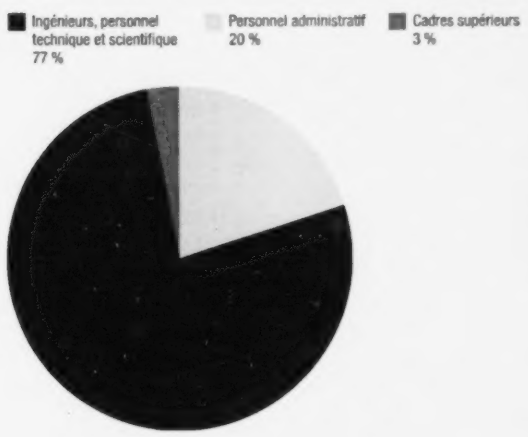
Ayant d'abord travaillé à CDC de 1984 à 1998, M. McGee s'est de nouveau joint à CDC en 2001 à titre d'ingénieur pour la région de l'Ouest, après avoir passé les trois dernières années dans le secteur privé, exploitant son propre cabinet de gestion de projets. Il possède une vaste expérience en gestion de projets de construction et de projets d'experts-conseils, de même que de projets de conception-construction, de partenariats et de projets de gestion en matière de construction. M. McGee a obtenu un baccalauréat en sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba, a terminé un programme de gestion à la Queen's University, et est un gestionnaire de projets ayant obtenu la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

Ressources humaines

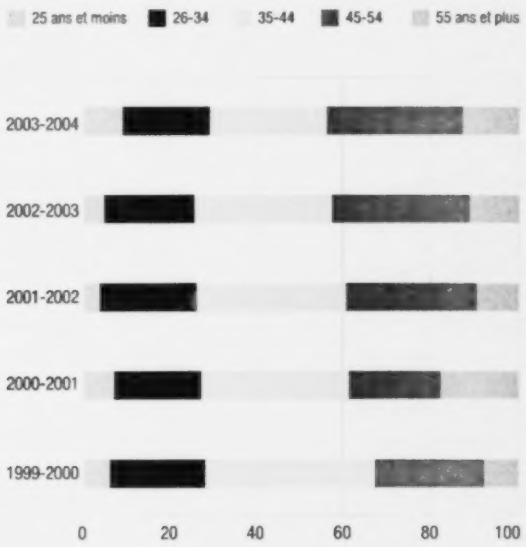
CDC reconnaît que son personnel constitue son principal atout et que ses succès d'entreprise reposent sur les capacités et le dévouement de ses employés. L'une des forces de CDC repose sur son équipe de professionnels dévoués. Cette équipe est constituée d'un mélange d'ingénieurs, de techniciens et de technologues en génie, de spécialistes de l'environnement et d'ouvriers spécialisés compétents. Ceux-ci sont appuyés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologie de l'information, en communications et en administration. À la fin de l'exercice financier, soit le 31 mars 2004, l'effectif de CDC était constitué de 348 employés.

En 2003-2004, CDC a souligné les 15 années de service d'un employé, les 20 années de service de 3 employés et les 25 années de service de 3 employés. Les employés admettent que le travail à CDC est intéressant, stimulant, jamais ennuyeux, et qu'il existe un climat de respect mutuel. Les pratiques de recrutement de CDC sont axées sur l'embauche de professionnels qui s'efforcent de poursuivre les succès remportés par la Société et qui ont à cœur l'atteinte de leurs objectifs personnels.

Effectif de CDC *Figure 7*



Données démographiques sur les employés *Figure 8*

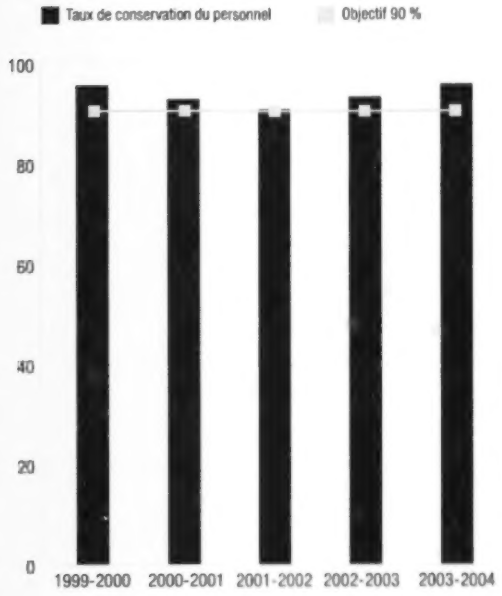


RECRUTEMENT

Au cours du dernier exercice, les pratiques de recrutement interne de CDC ont aidé 51 employés dans leur cheminement professionnel par le biais de promotions et de mutations. Ces données comprennent toutes les promotions et les reclassements, les affectations à l'étranger en Bosnie-Herzégovine et en Afghanistan de même que les affectations dans le Nord pour les projets liés au réseau DEW. Lorsque des employés ont l'occasion de travailler outre-mer ou dans le Nord, la Société, le client et l'employé en retirent tous des avantages. Le client bénéficie du transfert des compétences de l'employé de CDC à l'un de ses théâtres d'opérations ou à l'un de ses chantiers éloignés où les employés ont la chance d'affiner leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. Grâce à ces échanges, la Société augmente sa base de connaissances collective et son niveau d'expérience.

TAUX DE CONSERVATION DU PERSONNEL

Taux de conservation du personnel *Figure 9*



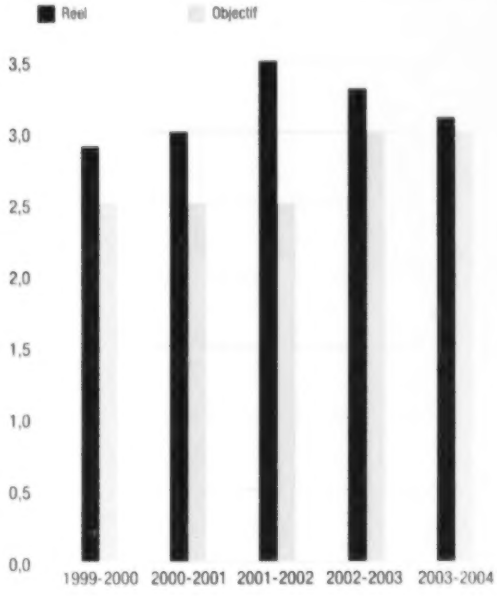
Malgré la nature plutôt saisonnière du milieu de travail qu'elle offre, CDC réussit à maintenir un taux de conservation du personnel de plus de 90 %, et ce, depuis plusieurs années. CDC considère ce taux de conservation du personnel comme une mesure de la satisfaction des employés à l'égard du cadre de travail qu'elle offre. Comme l'illustre la figure 9, le taux de conservation du personnel est passé de 92,2 % en 2002-2003 à 95,7 % en 2003-2004.

Cette augmentation est attribuée à l'importante base d'employés à la fin de l'année. Au cours du dernier exercice financier, le relevé des effectifs de CDC a augmenté de 24 %, passant de 280 à 348 employés. Cette croissance est principalement attribuée à une augmentation des travaux sur les projets, particulièrement dans les secteurs d'activités diversifiés. Le nombre de mutations latérales a également augmenté, passant de 41 en 2002-2003 à 51 en 2003-2004. Pour que CDC demeure un milieu de travail attrayant, la Société favorise les occasions de formation des employés et les mutations latérales au sein de la Société.

Paul McDonald, Gestionnaire des Services environnementaux, prononce une allocution dans le cadre d'un forum sur la gamme des services environnementaux de CDC qui a eu lieu en octobre 2003.

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

Rapport du perfectionnement par rapport aux coûts salariaux *Figure 10*



CDC reconnaît que sa capacité à servir son client repose grandement sur les compétences de ses employés; par conséquent, elle accorde beaucoup d'importance à la formation et au perfectionnement continus. Chaque année, la Société détermine un objectif de dépenses accordées à la formation et au perfectionnement en proportion du total des coûts salariaux. En 2003-2004, cet objectif était de 3 %. Pour la cinquième année consécutive, CDC a dépassé son objectif de dépenses; en 2003-2004, la Société a dépensé 3,1 % des coûts salariaux pour la formation et le perfectionnement. CDC favorise un cadre de travail positif pour tous les employés et travaille de façon à s'assurer qu'ils sont prêts à relever leurs défis professionnels. La figure 10 illustre le niveau d'engagement financier pris par CDC en matière de formation et de perfectionnement.

En 2004-2005, CDC entreprendra l'élaboration d'un cadre plus officiel en matière de formation et de perfectionnement du personnel. Dans le cadre de ce projet, CDC examinera les pratiques et les systèmes actuels, identifiera les besoins en matière d'outils et de véhicules de livraison, élaborera des normes, et assurera la mise en œuvre des nouveaux programmes et systèmes. Cette entreprise majeure devrait être mise en place après le prochain exercice financier.

MESURES DE GESTION FINANCIÈRE DES RESSOURCES HUMAINES

Taux d'utilisation

Il s'agit à la fois d'un indicateur de rendement et d'un outil essentiel en matière de gestion financière (voir la figure 11). Le taux d'utilisation indique combien de temps, en termes d'heures, le personnel de CDC accorde à des activités liées aux marchés par opposition aux fonctions auxiliaires non facturables. En 2003-2004, le taux d'utilisation était de 73,4 %. Depuis cinq ans, ce taux a très peu varié.

Taux d'utilisation *Figure 11*

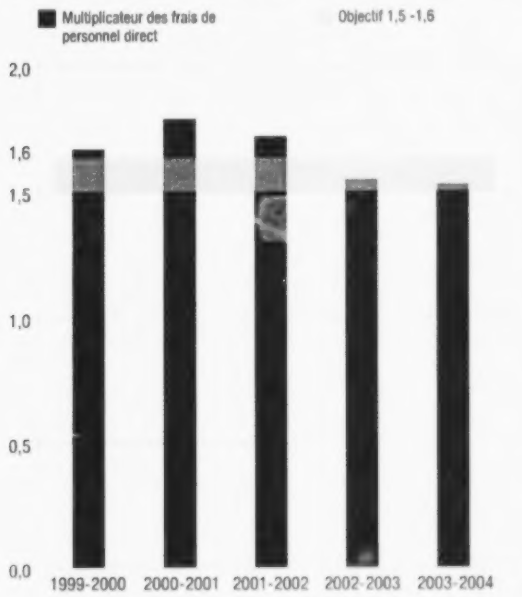
(pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client)

MULTIPLICATEUR DES FRAIS DE PERSONNEL DIRECT

Le multiplicateur des frais de personnel direct (MFPD) est le facteur par lequel CDC multiplie les frais de personnel direct pour les projets afin de recouvrer les frais généraux. Les frais de personnel direct comprennent les coûts salariaux, et un facteur de majoration pour justifier les prestations et les absences et congés rémunérés, notamment les vacances, les jours de congé de maladie, les congés payés et les séances de perfectionnement professionnel. Ce multiplicateur est utilisé pour établir les taux de facturation concernant les services de CDC. Les fluctuations du multiplicateur réel d'une période à une autre sont causées par le calendrier de facturation de certains projets à prix forfaitaire, de même que par le besoin de s'assurer que des fonds de prévoyance d'exploitation suffisants sont disponibles pour justifier les fluctuations du programme de construction du client. Cette approche est conforme à la politique de gestion financière de CDC.

Multiplicateur des frais de personnel direct *Figure 12*

(rapport des recettes liées aux services pour les coûts de rémunération directe y compris les prestations, les absences et congés rémunérés)



L'objectif du MFPD pour 2002-2003 et 2003-2004 variait entre 1,50 et 1,60. Pour 2002-2003, le MFPD était de 1,55 et il était de 1,53 pour 2003-2004. Les coûts salariaux d'ensemble de la dernière année ont augmenté plus rapidement que les recettes. Par conséquent, le MFPD en 2003-2004 était inférieur au MFPD en 2002-2003, même s'il demeurait dans la portée visée.

Prix et reconnaissance

C'est avec fierté que CDC reconnaît la contribution exceptionnelle des employés suivants dans l'atteinte des objectifs ministériels.

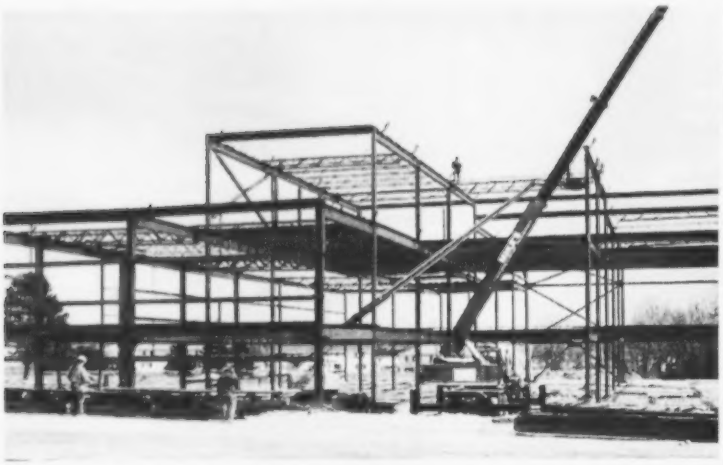
PRIX NATIONAUX 2003-2004

Prix du président pour contribution exceptionnelle à la Société
M. Siva Gnananayakan, ingénieur de projet
Kingston (Ontario)

Prix de la satisfaction de la clientèle pour service exceptionnels aux clients
M. Paul Champagnie, coordonnateur environnemental
Ottawa (Ontario)

Prix de l'innovation
M^me^ Melinda Nycholat, gestionnaire de chantier
Greenwood (Nouvelle-Écosse)
et
M. Michael Driscoll, spécialiste de la passation des marchés
Ottawa (Ontario)

Les récipiendaires des prix nationaux de 2003-2004 : devant, Paul Champagnie, en arrière, de gauche à droite, Siva Gnananayakan, Melinda Nycholat et Mike Driscoll.



MÉDAILLE DE L'OTAN ET MÉDAILLE CANADIENNE DU MAINTIEN DE LA PAIX (MCMP)

La médaille de l'OTAN est attribuée au personnel militaire et civil qui participe, ou qui a participé, à des opérations ou au soutien direct aux opérations dirigées par l'OTAN. La Médaille canadienne du maintien de la paix (MCMP) a été créée pour reconnaître tous les Canadiens et toutes les Canadiennes qui ont contribué à la paix mondiale par l'entremise de missions de maintien de la paix spécifiques.

CDC est fière des employés suivants, lesquels ont accepté le défi de servir le Canada et les opérations déployées du MDN. Ces personnes ont reçu les deux médailles pour la durée de leur service dans le cadre de l'opération PALLADIUM (Bosnie-Herzégovine) en 2003-2004.

M. Paul Champagnie, gestionnaire des marchés
Siège social à Ottawa
Opération PALLADIUM (Bosnie-Herzégovine)
Rotations 10, 11 et 12, en 2002-2003

M^me^ Wanda Deong, gestionnaire de chantier
Winnipeg (Manitoba)
Opération PALLADIUM (Bosnie-Herzégovine)
Rotation 12, en 2003

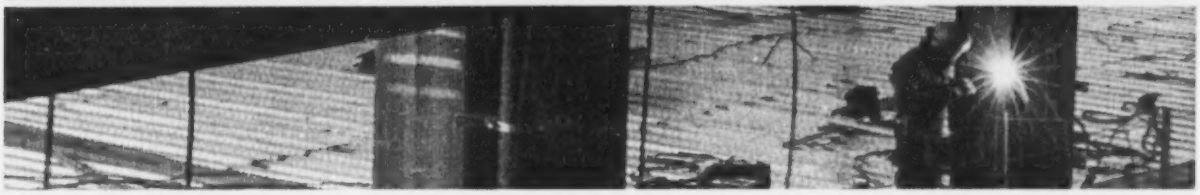
M. Chris Dzeipak, coordonnateur électrique
Esquimalt (Colombie-Britannique)
Opération PALLADIUM (Bosnie-Herzégovine)
Rotation 12, en 2003

M. David Harvey, coordonnateur des marchés
Cold Lake (Alberta)
Opération PALLADIUM (Bosnie-Herzégovine)
Rotations 11 et 12, en 2003

M. Wesley Nash, coordonnateur environnemental
Edmonton (Alberta)
Opération PALLADIUM (Bosnie-Herzégovine)
Rotations 12 et 13, en 2003

M. Harry Rohde, coordonnateur des marchés
Petawawa (Ontario)
Opération PALLADIUM (Bosnie-Herzégovine)
Rotations 11 et 12, en 2002-2003

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION



Compte rendu des initiatives stratégiques pour 2003-2004

Le processus de planification et d'établissement de rapports de CDC a été restructuré en quatre volets stratégiques, ce qui crée un lien de continuité entre les différents plans et rapports, et ce, tout en facilitant le suivi de la croissance de l'entreprise. Ces volets stratégiques sont **la régie et le leadership de l'entreprise, la prestation de services, la gestion des relations avec les intervenants**, et **les services et le soutien de l'entreprise.** Toutes les initiatives mises de l'avant dans le Plan d'entreprise et les plans d'activités peuvent être classées dans l'un ou l'autre de ces volets, et le succès de chacun de ces volets soutient la stratégie globale de l'entreprise. Veuillez prendre note que le cycle de planification du CDC est conçu en fonction de l'année financière qui s'échelonne du 1er avril au 31 mars.

INITIATIVES VISANT LA RÉGIE ET LE LEADERSHIP

Une bonne régie constitue le fondement essentiel du succès d'une entreprise, plus particulièrement dans le secteur public où la notion de service public englobe les concepts de responsabilité, d'équité, de fiabilité et de transparence des activités. Étant donné le rôle de la CDC à titre de société d'État, les priorités stratégiques de la CDC en matière d'éthique et de pratiques commerciales appropriées demeurent au premier rang. Dirigée par le Bureau du Conseil privé et le Conseil du Trésor, CDC soutient un bon nombre d'initiatives fondées sur la régie et conçues pour assurer de bonnes pratiques continues en matière de gestion et d'éthique commerciale. La CDC est fière de son bon dossier en matière de régie au fil des ans et continue à faire preuve de leadership dans ce domaine.

La Société possède déjà un cadre de régie que le conseil d'administration examine annuellement et que la direction étudie à son tour lors du processus de planification stratégique. Les concepts de régie, tels que la gérance, la gestion des risques et la reddition des comptes aux intervenants, sont promus du conseil d'administration à la direction, puis de la direction aux employés.

CDC s'acharne à améliorer continuellement l'ensemble des aspects de son entreprise, y compris la régie. Les initiatives de la CDC pour 2003-2004, en ce qui touche la régie et le leadership, pourraient être décrites par les trois verbes suivants : *certifier, communiquer et innover*. Une des initiatives formulées dans le plan de l'année dernière avait pour but d'améliorer le processus de planification d'entreprise de CDC en validant les conclusions relatives aux priorités du client et en évaluant le processus de planification. Les employés de tous les niveaux décisionnels qui interagissent directement avec le client ont effectué la validation du client d'une manière informelle, et ce, tout au long de l'année. La CDC a recueilli les commentaires par l'intermédiaire de forums de clients, lors de journées d'accueil et de réunions individuelles. La Société s'est servie de ces observations, de même que des commentaires des participants au processus de planification, pour créer un cadre de planification plus perfectionné, uniformisé et pertinent, qu'elle a adopté pour produire le plan d'entreprise.

Le renforcement des capacités en matière de communication de CDC était réputé être une priorité du plan l'an dernier. Le travail accompli l'an dernier comprend la réorganisation du site Web, qui met désormais en valeur une section utile traitant des perspectives de carrière et du recrutement, et la production d'une vidéo promotionnelle pour CDC.

Finalement, pour donner le coup d'envoi de la campagne officielle au sein des employés en vue de promouvoir l'innovation auprès de ces derniers, CDC a établi un prix de mérite et un fonds dans le but d'encourager les innovations en milieu de travail. La Société a affecté 125 000 $ pour encourager les idées innovatrices qui amélioreront la prestation de services de CDC.

De gauche à droite : le contre-amiral David Morse, le lieutenant-colonel André Corriveau et Randy McGee (Directeur, Région de l'Ontario, CDC) lors de la cérémonie d'ouverture de la Frégate au CMR à Kingston, en Ontario.

INITIATIVES VISANT LA PRESTATION DE SERVICES

Étant donné la mission de la CDC de fournir des services de haute qualité, efficaces et en temps opportun au MDN, la poursuite de l'excellence en matière de prestation de services demeure la priorité de la CDC. La Société s'efforce constamment d'améliorer la prestation de services d'un projet à l'autre, et d'accroître la connaissance des exigences du client acquises au cours des cinquante dernières années.

Les changements survenus au sein de CDC et l'accroissement de nouvelles lignes de services ont fait en sorte que CDC a dû mettre au point une **trousse d'outils professionnels** détaillée dans le but d'aider les employés à entretenir de meilleures relations avec les clients. Cette initiative a donné lieu à la préparation de fiches de renseignements techniques, de modèles de propositions, de listes de contacts, de documents de référence et d'avis et de conseils, ainsi qu'un système permettant à tous les employés de tirer parti d'un dépôt central d'information. L'élaboration de normes et la mise en place de programmes et de systèmes représentent une entreprise d'envergure qui pourrait s'étendre au-dela du prochain exercice. Le cadre de travail de base relatif à la trousse d'outils a été mis en place sur l'intranet de CDC à la fin de 2003-2004.

RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS

La CDC doit entretenir des relations constructives avec le gouvernement, son client et les associations industrielles et professionnelles pour pouvoir fonctionner efficacement. La qualité de ces relations a une grande incidence sur les résultats commerciaux. Ce volet couvre des aspects stratégiques plus larges en matière de rendement social de l'entreprise, y compris les groupes visés par les objectifs généraux de la CDC, et non pas particulièrement les relations relatives à la prestation de services entre le client et la CDC.

CDC avait pris l'engagement, dans son plan d'entreprise de l'exercice précédent, de rester ouverte à toutes les possibilités de participation à la vie du milieu qui accroîtraient le sentiment de communauté et de partenariat avec le MDN et les associations pertinentes de l'industrie. La haute direction de CDC a participé activement aux principales associations de l'industrie.

Richard Moore, de l'Association canadienne de la construction et président du comité sur les pratiques normalisées, traite des besoins de l'industrie dans le cadre du forum annuel de CDC sur les services de passation de marchés tenu au printemps 2004.

HISTORIQUE

Bill Smith croit que nous ne devrions jamais oublier « le prix payé par nos vaillants en temps de guerre et de paix ». Dans ses temps libres, M. Smith s'intéresse à l'histoire militaire, plus particulièrement à celle qui touche à la BFC Borden où il occupe un poste de coordonnateur de projet.

En effet, il a fait partie des nombreuses personnes ayant reçu un prix offert dans le cadre des célébrations entourant le centenaire du Génie militaire canadien l'an dernier. M. Smith a été nommé « Champion du centenaire » en raison de la qualité de son récit relatant la construction de la BFC Borden pendant la Première Guerre mondiale, jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Ce prix vise à rendre hommage aux personnes qui ont apporté « des contributions marquantes lors des activités de célébration et de commémoration du centenaire ». Ces personnes ont soit contribué à rapprocher les membres de la famille du Génie militaire canadien, soit sensibilisé le public aux réalisations du Génie militaire et fait en sorte qu'il apprécie le travail accompli par le GMC. M. Smith a reçu ce prix à titre d'employé de CDC.

Le vice-président des Services des marchés et des Services à la clientèle a terminé son mandat de président et demeure membre du conseil d'administration du Conseil canadien des marchés publics. CDC a également pris part à des événements locaux de l'industrie dans l'intérêt du MDN et de l'industrie de la construction.

Également, au cours du dernier exercice, plusieurs employés de CDC sont demeurés actifs au sein d'associations professionnelles et d'organismes liés au client, y compris, l'Institut de gestion de projet, l'Institut royal d'architecture du Canada, les associations administratives locales, la Société des biologistes professionnels de l'Alberta et nombre d'associations locales de la construction de partout au Canada, pour n'en nommer que quelques-uns. Pour la présente période de planification, CDC renforce l'importance de cette initiative au sein de ses employés afin de les encourager à prendre part aux activités de leurs secteurs respectifs et de participer activement à l'industrie et aux associations de l'industrie.

Angelo Ottoni, Vice-président, Services de l'entreprise et directeur des finances, expose les objectifs des Services de l'entreprise pour 2004-2005 à l'équipe des Services des marchés.

SERVICES DE GESTION ET DE SOUTIEN

CDC dispose de systèmes bien établis pour gérer ses activités courantes, ses ressources humaines, et ses systèmes financiers et d'information. La capacité administrative interne de CDC s'étend à tous les aspects de l'organisation et est essentielle au maintien d'un service de grande qualité fourni au MDN. Par conséquent, CDC s'efforce de rester au fait des nouvelles méthodes, procédures et technologies qui influeront sur la qualité de sa prestation de services.

L'efficacité et la rentabilité des opérations, de même que la nécessité de se tenir à jour avec la technologie de l'industrie, ont été au centre de plusieurs initiatives des Services de l'entreprise en 2003-2004.

CDC a mis en œuvre un système de paiement électronique pour réduire le délai que les fournisseurs devaient attendre avant de recevoir le paiement de leurs factures. Non seulement ce système permet aux fournisseurs de faire plus facilement affaire avec CDC, il réduit aussi le coût et le travail nécessaire pour produire les chèques. CDC a aussi vu à la facilité d'accès aux documents communs en s'engageant dans une initiative visant à créer un serveur ou un dépôt central de dossiers, ce qui a été fait dans la seconde moitié de 2003-2004. Ce moyen électronique permet au MDN et à CDC d'échanger plus rapidement des renseignements sur les services et la facturation et d'autres renseignements relatifs aux marchés, et accroît du même coup l'efficacité des procédures administratives

Comme elle offre un plus large éventail de services, la Société doit veiller à ce que les administrateurs affectés à la gestion des ressources humaines disposent des ressources et de la capacité nécessaires pour recruter et former le personnel, ainsi que lui offrir des chances d'avancement et de bonnes conditions dans ce secteur, compte tenu des conditions du marché de la main-d'œuvre. L'équipe de gestion a examiné le niveau de gestion et la structure de la fonction de gestion des ressources humaines. Étant donné la dispersion géographique de ses bureaux et des activités quotidiennes de chacun, CDC a décidé de laisser la responsabilité directe de gestion des ressources humaines aux bureaux régionaux et aux bureaux de chantier.

Résultats financiers

POLITIQUE DE GESTION FINANCIÈRE

La politique de gestion financière de la Société repose sur le postulat de base de la continuité du fonctionnement de la Société et de son mandat dans l'avenir prévisible.

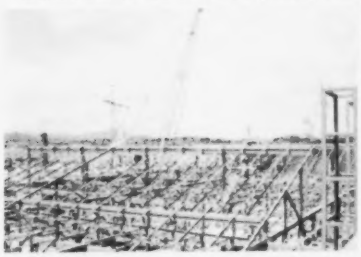
Jusqu'en 1997, la Société fonctionnait au moyen de financement fondé sur l'attribution des crédits. Depuis 1997, la Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services. Depuis ce temps, elle s'est donné comme politique de gestion financière de générer des fonds suffisants pour répondre aux prévisions de ses besoins de fonctionnement et de ses besoins en capital et pour s'acquitter de ses obligations financières lorsqu'elles viennent à échéance.

Lorsqu'elle détermine le montant des réserves de liquidités en prévision de ses besoins de fonctionnement, CDC tient compte des risques de fonctionnement inhérents à ses activités, et en particulier des risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant et du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction de son client, le MDN. Afin de pouvoir continuer de s'acquitter de son mandat de servir son client de manière efficace et en tout temps, la Société doit être en mesure de s'adapter aux changements qui surviennent à la conjoncture économique. Elle doit également être en mesure de soutenir financièrement ses activités lorsque des changements subits ou imprévus se produisent. De ce fait, la Société établit son plan financier en prévoyant des niveaux raisonnables de réserves pour imprévus afin de s'assurer de pouvoir continuer de s'acquitter de son mandat de servir son client de manière efficace et en temps opportun. Les niveaux d'encaisse font l'objet d'une surveillance constante de la part des gestionnaires qui déterminent leur justesse. Tous les excédents ou les manques à gagner qui peuvent survenir à certaines périodes sont pris en considération dans les plans et budgets de fonctionnement ultérieurs.

COMPARAISON DES EXERCICES 2003-2004 ET 2002-2003

Revenus provenant de la rémunération des services

	2003-2004	2002-2003	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Gestion de marchés de construction	18 306 $	14 840 $	3 466 $	23 %
Passation de marchés	2 940	2 600	340	13 %
Services de construction et de passation de marchés	**21 246**	**17 440**	**3 806**	**22 %**
Services environnementaux	2 830	2 557	273	11 %
Soutien à la gestion de projets	2 457	1 986	471	24 %
Rendement énergétique	578	508	70	14 %
Mise en service	435	448	(13)	-3 %
Gestion des installations	621	432	189	44 %
Mise hors service des installations	457	385	72	19 %
Autres	793	666	127	19 %
Services connexes	**8 171**	**6 982**	**1 189**	**17 %**
	29 417 $	24 422 $	4 995 $	20 %



Dans l'ensemble, les revenus provenant de la rémunération des services au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2004 ont augmenté de 4 995 000 $ ou d'environ 20 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à la fois à une hausse des taux moyens de facturation, qui ont été de 4 % en moyenne, et à une augmentation du nombre d'heures facturables de près de 16 %, en raison de l'accroissement des activités.

Même si la Société a connu une augmentation globale de 17 % en matières de revenus provenant de la rémunération des services connexes, les services de construction et de passation de marchés se sont accrus plus rapidement pour atteindre un taux de 22 %. Par conséquent, s'ensuivit une légère modification des pourcentages relatifs au revenu total provenant des services de construction et de passation de marchés, ainsi que des services connexes. Ces pourcentages s'élevaient respectivement à 72 % et à 28 % pour 2003-2004, comparativement à 71 % et à 29 % pour l'exercice financier précédent. Cette composition des revenus concorde avec l'objectif que s'est fixé CDC de faire passer à au moins 30 % la part des services connexes dans son offre de services globale. La hausse marquée de 44 % qu'affichent les services de soutien à la gestion des installations est attribuable aux besoins croissants du client pour ce type de services et au fait qu'il se tourne vers CDC pour les lui fournir. Il s'est produit une légère croissance au sein des autres services non échangés, à l'exception de la mise en service qui a connu une légère baisse. Cette diminution peut être attribuée à une réduction cyclique des demandes de mise en service du client au cours de l'exercice financier.

Gains d'intérêt

	2003-2004	2002-2003	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Gains d'intérêt	126 $	113 $	13 $	12 %

Les gains d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société, ont augmenté de 13 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2004, soit de 12 % par rapport à l'exercice précédent. Même si les taux d'intérêts ont légèrement diminué au cours de l'exercice financier, les gains d'intérêt a néanmoins augmenté en raison du solde de caisse moyen plus élevé de la Société au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2004.

Salaires et avantages sociaux versés aux employés

	2003-2004	2002-2003	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Salaires	19 203 $	15 387 $	3 816 $	25 %
Avantages sociaux	4 806	3 887	919	24 %
	24 009 $	19 274 $	4 735 $	25 %

Les salaires ont augmenté de 3 816 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2004, soit d'environ 25 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse s'explique d'abord par un accroissement de l'effectif, ce qui représente près de 16 % de l'augmentation, par des hausses inflationnistes et des primes au rendement, qui comptent pour environ 8 % de la hausse; et des indemnités de départ, des versements tenant lieu de vacances et des paiements d'heures supplémentaires plus élevés qui comptent pour environ 1 % de la hausse.

Les avantages sociaux se sont accrus de 919 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2004, soit d'environ 24 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est similaire à l'augmentation en matière de salaires, tel que susmentionné. Comme le pourcentage des salaires, les avantages sociaux des employés pour l'exercice financier s'étant terminé le 31 mars 2004 représente 25 % des salaires, tout comme l'exercice financier précédent.

Coûts d'exploitation et d'administration

	2003-2004	2002-2003	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Téléphone et communications	499 $	521 $	(22) $	-4 %
Formation et perfectionnement	596	510	86	17 %
Loyer	613	461	152	33 %
Déplacements	344	387	(43)	-11 %
Services professionnels	554	369	185	50 %
Réinstallation d'employés	550	241	309	128 %
Autres frais généraux	1 272	987	285	29 %
	4 428 $	3 476 $	952 $	27 %

Les coûts d'exploitation et d'administration pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2004 ont augmenté de 952 000 $ ou d'environ 27 % par rapport à l'exercice précédent. Les coûts relatifs au relogement d'employés ont augmenté d'environ 128 % au cours du dernier exercice financier. Cette importante augmentation découle du fait qu'au cours de l'exercice, un plus grand nombre d'employés a dû déménager en raison des changements géographiques des contrats du client. De plus, la réorganisation de la région du Centre en deux régions, le Québec et l'Ontario, a entraîné des coûts de réinstallation considérables. Les dépenses pour des services professionnels ont augmenté d'environ 50 % en raison d'une hausse des dépenses dans plusieurs domaines, notamment pour des services consultatifs en technologie de l'information, visant le soutien des systèmes d'information de gestion de la Société, le logiciel JD Edwards OneWorld, les mises à jours apportées à l'intranet de la Société, les services de traduction, les services de vérification interne, et finalement pour les services juridiques.

Les dépenses relatives à la location ont augmenté de 33 % depuis l'exercice précédent. Au cours de l'exercice, CDC a loué des espaces à bureaux additionnels pour accueillir les employés qui s'ajoutent, plus particulièrement au siège social situé à Ottawa. De plus, CDC a payé plus de frais d'exploitation et de location. Les coûts relatifs à la formation et au perfectionnement ont augmenté proportionnellement au nombre d'employés. Le pourcentage relatif aux salaires, à la formation et au perfectionnement des employés demeure constant d'un exercice à l'autre, soit d'environ 3 %. Les coûts afférents au téléphone et aux communications ont diminué de 4 % au cours du dernier exercice financier. Au cours des trois derniers exercices, les améliorations apportées aux lignes de télécommunication et à la connectivité du réseau de la Société (en passant aux lignes à larges bandes à haute vitesse) ont permis d'importantes économies quant aux coûts globaux des communications. Les coûts de déplacement de la Société sont passés à 11 %, et ce, malgré une augmentation des activités commerciales. Cette baisse est due principalement à une meilleure planification des voyages et à des frais moins élevés exigés par les lignes aériennes.

Les autres frais généraux ont augmenté de 29 % au cours du dernier exercice financier. Les coûts uniques, compris dans l'exercice financier 2003-2004 s'élèvent à un total de 109 000 $ et sont principalement rattachés au déménagement du siège social. Les dépenses relatives aux services offerts aux clients et à la recherche de clients ont également augmenté de 181 000 $, comparativement à 90 000 $ pour l'exercice financier précédent. Cette hausse est attribuable en partie à la dépense d'un fonds d'innovation, mis de côté durant les exercices financiers précédents, dans le but de concevoir des idées innovatrices qui seront par la suite transposées en amélioration réelle des services. Les autres fluctuations des frais d'exploitation résultent en grande partie d'une combinaison de hausses inflationnistes et d'accroissement des activités.

Dépenses d'immobilisations

	2003-2004	2002-2003	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Logiciels	242 $	294 $	(52) $	-18 %
Matériel informatique	269	391	(122)	-31 %
Mobilier et équipement	149	148	1	1 %
Améliorations locatives	732	71	661	931 %
	1 392 $	904 $	488 $	54 %

Les depenses d'immobilisations de la Société totalisent 1 392 000 $ pour l'exercice financier s'étant terminé le 31 mars 2004, ce qui représente une augmentation de 54 % par rapport à l'exercice financier précédent. L'augmentation importante des dépenses relatives aux améliorations locatives résulte des coûts d'aménagement entraînés par le déménagement dans un nouvel immeuble du siège social. Les dépenses afférentes au matériel et aux logiciels informatiques ont diminué pour différentes raisons : diminution des coûts de mise en œuvre de l'application de gestion principale de la Société, le logiciel JD Edwards One World, des coûts moindres en ce qui a trait à l'exploitation du logiciel de base au terme de la mise à niveau de Windows 2000 en 2002-2003, et une diminution des dépenses relatives aux serveurs informatiques au terme d'importantes mises à niveaux à l'infrastructure des communications.

Liquidités et ressources en capital

	2003-2004	2002-2003	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Encaisse	4 307 $	4 232 $	75 $	2 %
Montants à recevoir d'apparentés	4 961 $	4 227 $	734 $	17 %
Passif à court terme	4 264 $	3 561 $	703 $	20 %

L'encaisse de la Société, en date du 31 mars 2004, est demeurée au même niveau que celui de l'exercice financier précédent. Au cours de l'exercice précédent, les activités d'exploitation ont généré des fonds de 1 467 000 $ tandis que la Société a dépensé des fonds de 1 392 000 $ pour les dépenses d'immobilisations. Conformément à sa politique de gestion financière, la Société conserve un montant suffisant pour lui permettre de respecter les exigences en matière d'exploitation et de liquidités, et pour régler ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles. La Société ne dispose pas de réserves de liquidités distinctes, et les liquidités excédentaires aux besoins opérationnels à court terme sont investies conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

L'augmentation en date du 31 mars 2004, de 734 000 $ ou de 17 %, des montants à recevoir d'apparentés par rapport à l'exercice précédent, résulte principalement de revenus générés plus élevés en février et mars 2004 qu'en février et mars 2003 et d'une légère augmentation du délai moyen de règlement des comptes clients, qui est passé de 45 jours au 31 mars 2003, à 49 jours au 31 mars 2004.

L'augmentation, en date du 31 mars 2004, de 703 000 $ ou de 20 %, du passif à court terme par rapport à l'exercice précédent est attribuable à un ensemble de facteurs, notamment une augmentation de la partie actuelle de la provision pour avantages sociaux versés aux employés, des coûts relatifs à la location plus élevés, du moment de la réception de la facture et du paiement de certaines dépenses, particulièrement des coûts d'aménagement relatifs au déménagement du siège social.

Prestations futures aux employés

	2003-2004	2002-2003	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Prestations constituées	4 528 $	3 799 $	729 $	19 %
Moins : tranche à court terme	609	267	342	128 %
Tranche à long terme	3 919 $	3 532 $	387 $	11 %

La Société enregistre un passif relativement au coût estimatif des prestations de départ, et de soins de santé de ses employés à la retraite. Ce coût est déterminé par calcul actuariel. Le solde des prestations de départ et autres prestations constituées au 31 mars 2004 s'est accru de 729 000 $ ou d'environ 19 % par rapport au solde de l'exercice précédent. Le solde s'est accru du montant des prestations accumulées au cours de l'exercice, soit 840 000 $, et a diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice, soit de 111 000 $. Il s'agit principalement d'un passif à long terme, et bien que les calculs actuariels prévoient un montant payable à court terme, on ne peut prévoir le moment exact des versements. La Société ne met pas de fonds en réserve en égard à ce passif, mais elle dispose de ressources en capital suffisantes pour pouvoir verser les prestations de départ et autres prestations au moment où elles deviennent exigibles.

COMPARAISON DES RÉSULTATS ET DES PRÉVISIONS POUR L'EXERCICE FINANCIER 2003-2004

	RÉSULTATS	PRÉVISIONS	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Revenus				
Services	29 417 $	25 583 $	3 834 $	15 %
Intérêts	126	107	19	18 %
	29 543	**25 690**	**3 853**	**15 %**
Dépenses				
Salaires et avantages sociaux	24 009	20 526	3 483	17 %
Coûts d'exploitation et d'administration	4 428	4 117	311	8 %
Amortissement des immobilisations	830	677	153	23 %
	29 267	**25 320**	**3 947**	**16 %**
Bénéfice net	**276 $**	**370 $**	**(94) $**	**-25 %**
Dépenses d'immobilisations	**1 392 $**	**1 450 $[1]**	**(58) $**	**-4 %**

(1) Le résumé du Plan d'entreprise 2003-2004 à 2007-2008 a été présenté à la Chambre des communes au cours de l'été 2003. Le tableau compare les résultats de la Société en 2003-2004 aux prévisions du Plan. En novembre 2003, la Société a soumis aux fins d'approbation un budget d'immobilisations modifié pour 2003-2004, qui a été approuvé par le Conseil du Trésor le 18 novembre 2003.

(en milliers de dollars)

	MONTANT INITIAL	MONTANT MODIFIÉ
Budget d'immobilisations	500 $	1 450 $

Les revenus tirés de la rémunération des services ont dépassé les prévisions de 3 834 000 $, soit d'environ 15 %. Cet écart s'explique principalement par des volumes d'activités plus élevés.

Les gains d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte de banque courant de la Société, ont dépassé les prévisions de 19 000 $, soit de 18 %. Cet écart s'explique par un solde de caisse moyen et des taux d'intérêt plus élevés au cours de l'exercice financier.

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employés ont été 3 483 000 $, ou de 17 %, plus élevés que ce qui avait été prévu. Cette hausse résulte du volume d'activités plus élevé, comme il est mentionné ci-dessus, qui a lui-même entraîné une augmentation de l'effectif plus élevée que prévu. Une part de l'augmentation est aussi attribuable à des hausses moyennes des salaires supérieures aux prévisions.

Les coûts d'exploitation et d'administration ont été de 311 000 $, soit 8 % de plus que les prévisions. Cet écart résulte de plusieurs facteurs, notamment des dépenses locatives accrues en raison du déménagement du siège social dans des locaux plus grands, des frais de réinstallation des employés, des services professionels en technologie de l'information et des frais divers relatifs au déménagement du siège social.

L'amortissement des immobilisations était de 153 000 $ ou 23 % plus élevé que prévu. Cet écart est le résultat direct du plus haut niveau des dépenses en immobilisations comparativement au plan initial, tel qu'expliqué ci-dessus. Les dépenses en immobilisations ont été de 58 000 $, ou 4 %, inférieures à celles prévues dans le plan modifié. Dans le plan initial de la Société, cette dernière a estimé les dépenses en immobilisations à 500 000 $.

En raison d'une croissance économique plus importante que prévue et de la nécessité de déménager le siège social dans des locaux plus grands, la Société a soumis, en novembre 2003, un budget d'immobilisations modifié aux fins d'approbation. Les dépenses en immobilisations additionnelles, ajoutées au plan modifié, englobent principalement les coûts d'aménagement du nouvel emplacement du siège social et du mobilier de bureau additionnel, du matériel informatique et des logiciels pour s'adapter à la croissance de l'effectif plus forte que prévu.

SOMMAIRE DES RENSEIGNEMENTS FINANCIERS POUR UNE PÉRIODE DE CINQ ANS

(en milliers de dollars)	2003-2004	2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
Revenus					
Services	29 417 $	24 422 $	20 052 $	19 410 $	17 362 $
Intérêts	126	113	102	171	288
	29 543	**24 535**	**20 154**	**19 581**	**17 650**
Dépenses					
Salaires et avantages sociaux	24 009	19 274	16 642	16 346	13 369
Coûts d'exploitation et d'administration	4 428	3 476	3 004	3 256	2 819
Amortissement des immobilisations	830	1 262	436	525	540
	29 267	**24 012**	**20 082**	**20 127**	**16 728**
Bénéfice net (perte nette) avant la remise	**276**	**523**	**72**	**(546)**	**922**
Remise	**–**	**–**	**–**	**(639)**	**–**
Bénéfice net (perte nette)	**276**	**523**	**72**	**(1 185)**	**922**
Excédent au début de l'exercice	**2 598**	**2 075**	**2 003**	**3 188**	**2 266**
Excédent à la fin de l'exercice	**2 874 $**	**2 598 $**	**2 075 $**	**2 003 $**	**3 188 $**
Actif					
Encaisse et investissements à court terme	4 307 $	4 232 $	2 259 $	3 741 $	4 004 $
Comptes débiteurs, opérations entre apparentés, frais payés d'avance et acomptes	5 306	4 570	3 908	2 830	3 491
Immobilisations	1 444	889	1 247	1 098	817
	11 057 $	**9 691 $**	**7 414 $**	**7 669 $**	**8 312 $**
Passif					
Comptes créditeurs, opérations entre apparentés et passif accumulé	3 655 $	3 294 $	1 957 $	2 601 $	3 085 $
Provision pour avantages sociaux	4 528	3 799	3 382	3 065	2 039
	8 183	**7 093**	**5 339**	**5 666**	**5 124**
Capital-actions et excédent					
Actions ordinaires	–	–	–	–	–
Excédent	2 874	2 598	2 075	2 003	3 188
	2 874	**2 598**	**2 075**	**2 003**	**3 188**
	11 057 $	**9 691 $**	**7 414 $**	**7 669 $**	**8 312 $**
Flux de trésorerie					
Liés aux activités d'exploitation	1 467 $	2 877 $	(895) $	586 $	1 587 $
Liés à l'acquisition d'immobilisations	(1 392)	(904)	(587)	(849)	(553)
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice	75	1 973	(1 482)	(263)	1 034
Encaisse au début de l'exercice	**4 232**	**2 259**	**3 741**	**4 004**	**2 970**
Encaisse à la fin de l'exercice	**4 307 $**	**4 232 $**	**2 259 $**	**3 741 $**	**4 004 $**

Perspectives d'avenir

PERSPECTIVES FINANCIÈRES – CROISSANCE CONTINUE

	2004-2005 PRÉVISIONS	2003-2004 RÉSULTATS	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Revenus				
Services	30 761 $	29 417 $	1 344 $	5 %
Intérêts	118	126	(8)	-6 %
	30 879	**29 543**	**1 336**	**5 %**
Dépenses				
Salaires et avantages sociaux	25 463	24 009	1 454	6 %
Coûts d'exploitation et d'administration	4 342	4 428	(86)	-2 %
Amortissement des immobilisations	873	830	43	5 %
	30 678	**29 267**	**1 411**	**5 %**
Bénéfice net	**201 $**	**276 $**	**(75) $**	**-27 %**
Dépenses d'immobilisations	**996 $**	**1, 392 $**	**(396) $**	**-28 %**

La Société a enregistré une hausse composée des revenus de 47 % au cours des trois derniers exercices, et le nombre total d'employés a augmenté de 30 % au cours de la même période. Comme elle en fait état dans son Plan d'entreprise, la Société prévoit que ses revenus continueront de croître durant l'exercice financier 2004-2005, pour atteindre 5 % de plus qu'en 2003-2004. Une hausse du personnel de 5 % est également prévue au cours du prochain exercice financier.

APERÇU D'AVENIR

La demande pour les connaissances spécialisées de base de CDC continue de s'accroître, tant en ce qui touche la gestion de contrats de construction que dans les nombreux secteurs d'activité afférents élaborés au cours des dix dernières années. De nombreuses possibilités de croissance sont offertes dans les domaines de soutien à la gestion de projets et d'assainissement des sites contaminés. CDC gère prudemment la croissance économique pour assurer un service de qualité et pour s'assurer que la CDC ne fasse des investissements que dans les secteurs d'activité viables ayant une importance stratégique pour la Défense nationale. La perspective à court et à moyen terme est très positive.

Dans l'environnement de défense et de sécurité complexe d'aujourd'hui, CDC a de plus en plus l'occasion de répondre aux divers besoins sans cesse grandissants des organismes de défense. En même temps, CDC doit répondre rapidement aux nouvelles exigences qui comportent de nouveaux risques; ce qui représente un défi de taille pour la direction et les employés. La Société se réjouit de pouvoir s'attaquer à ce défi, et ce, dans les limites de ses connaissances spécialisées, ses ressources et son mandat. Par exemple, depuis que le ministère des Affaires étrangères joue un rôle intégral dans la gestion des intérêts de défense du Canada en Afghanistan, CDC joint ses efforts à ceux des forces de stabilisation de l'OTAN dans le but de fournir au Ministère des services de passation et de gestion de marchés relativement à l'établissement d'une ambassade temporaire à Kaboul.

CDC lancera plusieurs initiatives de gestion importantes en 2004-2005. Premièrement, CDC évaluera la structure de gestion pour déterminer si la structure géographique régionale actuelle ou une organisation en matrice fonctionnelle améliorerait la qualité du service et satisferait le client, tout en conservant les systèmes de contrôle efficaces utilisés par CDC depuis plus de

cinquante ans. En 2005-2006, la direction tirera ses conclusions à partir de l'évaluation et mettra en œuvre les modifications nécessaires.

Deuxièmement, CDC évaluera son cadre de formation et de perfectionnement professionnel. L'évaluation vise les deux objectifs suivants : s'assurer d'une approche holistique et stratégique, en ce qui a trait à la formation et le perfectionnement professionnel, qui répond aux besoins en matière de compétences de la Société, en respectant la planification de carrière du personnel et de la relève de la Société; et optimiser le rendement des investissements annuels très importants de CDC en matière de formation. Une fois encore, CDC étudiera les conclusions de cette évaluation et mettra en œuvre, au cours des exercices financiers à venir, des solutions qui découleront de l'évaluation.

CDC continuera de compter sur son étroite collaboration avec les FC et le MDN, et ce, à tous les égards, dans le but de créer son plan d'activités et de gérer ses ressources en appui des besoins de la défense canadienne. La direction et le personnel continueront de consacrer leur énergie à la poursuite du mandat et de la mission de la Société.

ÉTATS FINANCIERS 2003-2004

Déclaration de responsabilité de la direction	51
Rapport du vérificateur	52
Bilan	53
État des résultats	54
État de l'excédent	54
État des flux de trésorerie	55
Notes aux états financiers	56

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les états financiers, approuvés par le Conseil, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, jugés appropriés dans les circonstances et appliqués de façon uniforme. Les données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie aux systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la ***Loi sur la gestion des finances publiques*** et aux règlements afférents, à la ***Loi sur la production de défense***, à la ***Loi canadienne sur les sociétés par actions*** et aux statuts et règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des opérations. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la Société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la Société, c'est-à-dire la vérificatrice générale du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant,

Ross Nicholls, ing.

Le directeur des finances,

Angelo Ottoni, CA

Le 7 mai 2004

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2004 et les états des résultats, de l'excédent et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 2004 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la ***Loi sur la gestion des finances publiques***, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la ***Loi sur la gestion des finances publiques*** et ses règlements, à la ***Loi sur la production de défense***, à la ***Loi canadienne sur les sociétés par actions*** et aux statuts et règlements administratifs de la Société.

Pour la vérificatrice générale du Canada

Alain Boucher

Alain Boucher, CA
Directeur principal

Ottawa, Canada
Le 7 mai 2004

240, rue Sparks, Ottawa (Ontario) K1A 0G6

BILAN

au 31 mars 2004 (en milliers de dollars)

	2004	2003
ACTIF		
À court terme		
Encaisse	4 307 $	4 232 $
Montants à recevoir d'apparentés (note 5)	4 961	4 227
Frais payés d'avance, acomptes et débiteurs	345	343
	9 613	8 802
Immobilisations (note 3)	1 444	889
	11 057 $	9 691 $
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	3 329 $	3 105 $
Montants à payer à des apparentés (note 5)	326	189
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	609	267
	4 264	3 561
Provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	3 919	3 532
	8 183	7 093
CAPITAL-ACTIONS ET EXCÉDENT		
Capital-actions		
Autorisé – 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale	–	–
Émis – 32 actions ordinaires		
Excédent	2 874	2 598
	2 874	2 598
	11 057 $	9 691 $

Éventualités (note 8)

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le Conseil :

Jean-Claude Garneau
Administrateur

John D. McLure
Administrateur

ÉTAT DES RÉSULTATS

pour l'exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)

	2004	2003
REVENUS		
Services (note 5)	29 417 $	24 422 $
Intérêt	126	113
	29 543	24 535
DÉPENSES		
Salaires et avantages sociaux	24 009	19 274
Dépenses d'exploitation et d'administration	4 428	3 476
Amortissement des immobilisations (note 3)	830	1 262
	29 267	24 012
BÉNÉFICE NET	276 $	523 $

ÉTAT DE L'EXCÉDENT

pour l'exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)

	2004	2003
Excédent au début de l'exercice	2 598 $	2 075 $
Bénéfice net	276	523
Excédent à la fin de l'exercice	2 874 $	2 598 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

pour l'exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)

	2004	2003
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Bénéfice net	276 $	523 $
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Provision pour avantages sociaux futurs	840	556
Amortissement des immobilisations	830	1 262
Perte sur l'aliénation d'immobilisations	7	–
Augmentation (diminution) nette des soldes du fonds de roulement hors caisse liés à l'exploitation	(375)	676
	1 578	3 017
Indemnités de cessation d'emploi et autres prestations versées aux employés	(111)	(140)
	1 467	2 877
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations	(1 392)	(904)
Augmentation de l'encaisse au cours de l'exercice	75	1 973
Encaisse au début de l'exercice	4 232	2 259
Encaisse à la fin de l'exercice	4 307 $	4 232 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS

31 mars 2004

1. POUVOIR ET OBJECTIF

Construction de Défense (1951) Limitée a été constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés* en 1951 en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Depuis 1996, la responsabilité pour la Société incombe au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. La Société n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Le mandat de la Société est de fournir des services de passation de marchés, de construction, de soutien professionnel, d'exploitation et d'entretien en appui au ministère de la Défense nationale. Les services de la Société s'adressent surtout, mais pas seulement, au ministère de la Défense nationale. D'autres ministères et organismes gouvernementaux jouant un rôle dans la défense du Canada peuvent aussi se prévaloir de ces services.

Avant 1997, le ministère de la Défense nationale assurait le financement du coût net d'exploitation et de l'achat d'immobilisations. Depuis le 1er avril 1997, c'est la facturation de frais pour les services fournis qui génère des revenus.

2. CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES

Les présents états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les conventions comptables importantes suivies lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

Immobilisations

Les immobilisations comprennent des améliorations locatives, des ordinateurs (comprenant le matériel, des logiciels et des coûts de développement) et du matériel. Ces actifs sont amortis selon la méthode linéaire, comme suit :

Matériel	5 ans
Ordinateurs	3 ans
Améliorations locatives	Durée du bail d'origine

Au cours de l'exercice d'acquisition, l'amortissement est inscrit pour toute l'année.

Avantages sociaux futurs

Avantages non liés à la pension

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières de cessation d'emploi et d'autres avantages non liés à la pension, selon leurs conditions d'emploi. Le passif relatif à ces avantages est comptabilisé au fur et à mesure que les prestations sont constituées. Le coût des avantages est déterminé selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services et selon les meilleures estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de santé prévus. Tout gain ou perte actuariel au-delà de 10 % de l'obligation au titre des prestations constituées est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité du groupe de salariés actifs.

Régime de retraite

Les employés de la Société participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la Société au Régime sont présentement déterminées par un multiple des cotisations exigées des employés et peuvent varier en fonction des aléas du Régime. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Société au titre du régime de retraite et sont imputées aux comptes de l'exercice. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une contribution au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

Revenus

Les revenus sont constatés au cours de l'exercice où les services sont rendus.

Incertitude relative à la mesure

Pour préparer les états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et formuler des hypothèses concernant les montants déclarés des actifs et des passifs, la déclaration des éléments d'actif et de passif éventuels à la date des états financiers et les montants déclarés des revenus et des dépenses au cours de l'exercice visé. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

3. IMMOBILISATIONS

	2004			2003
	(en milliers de dollars)			
	Coût	**Amortissement cumulé**	**Net**	**Net**
Matériel	1 092 $	868 $	224 $	247 $
Ordinateurs	6 479	5 918	561	556
Améliorations locatives	732	73	659	86
	8 303 $	**6 859 $**	**1 444 $**	**889 $**

4. PROVISION POUR AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

• Avantages non liés à la pension

	2004	2003
	(en milliers de dollars)	
Indemnités de cessation d'emploi et autres avantages constitués	4 528 $	3 799 $
Moins : tranche à court terme	609	267
	3 919 $	**3 532 $**

La Société offre à la plupart de ses employés des indemnités de cessation d'emploi et d'autres avantages non liés à la pension. Ce régime d'indemnisation n'est pas capitalisé à l'avance et ne comporte donc pas d'actifs, ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des prestations constituées.

	2004	2003
	(en milliers de dollars)	
Obligation au titre des prestations projetées	5 766 $	4 450 $
Passif au titre des prestations constituées constaté au bilan	4 528	3 799
Dépense de l'exercice visé	840	556
Indemnités versées pendant l'exercice	111	140

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour la mesure des indemnités de cessation d'emploi et des autres avantages non liés à la pension à verser par la Société sont les suivantes :

	2004	2003
Taux d'actualisation de l'obligation au titre des prestations projetées	5,75 %	6,50 %
Taux moyen des augmentations de salaire	3,18 %	3,16 %
Taux d'inflation	2,68 %	2,66 %
Taux d'augmentation moyen des services complémentaires de santé	4,68 %	4,66 %
Année de la table GAM d'où sont tirés les taux de mortalité	1994	1994
Âge à la retraite	59	59

- Prestations de retraite
  Le Régime de pensions de retraite de la fonction publique exige de la Société des cotisations à des taux divers, se situant en moyenne à 2,29 (2,27 en 2003) fois les cotisations des employés. Les cotisations de la Société au Régime au cours de l'exercice visé ont été de 1 973 040 $ (1 571 447 $ en 2003).

5. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

La Société est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État créés par le gouvernement du Canada par une propriété commune. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités. Ses revenus proviennent des services qu'elle fournit au ministère de la Défense nationale. Ce dernier fournit des locaux à bureaux sans frais à certains employés de la Société. Les montants à recevoir des entités apparentées et les montants à leur payer à la clôture de l'exercice sont les suivants :

	2004	2003
	(en milliers de dollars)	
Montants à recevoir de :		
Ministère de la Défense nationale	4 823 $	3 545 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	44	682
Ministère des Affaires étrangères	90	–
Ministère des Ressources naturelles	4	–
	4 961 $	**4 227 $**
Montants à payer à :		
Ministère de la Défense nationale	121 $	78
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	187	38
Ministère de la Justice	18	73
	326 $	**189 $**

6. ENGAGEMENTS EN VERTU DE CONTRATS DE LOCATION

Dans le cadre de ses activités, la Société loue des locaux à bureaux en plus de ceux que lui fournit sans frais le ministère de la Défense nationale. Les loyers annuels minimaux à venir s'établissent comme suit :

EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS	
(en milliers de dollars)	
2005	1 001 $
2006	956
2007	907
2008	845
2009	839
	4 548 $

7. INSTRUMENTS FINANCIERS

Le cours normal des affaires génère des comptes débiteurs et créditeurs qui sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de chacun se rapproche de sa juste valeur à cause de son court terme. Mis à part les montants à recevoir du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'existe aucune concentration de comptes débiteurs avec un seul client, donc aucun risque important de crédit.

8. ÉVENTUALITÉS

Des lettres de crédit pour un montant total de 200 000 $ (comme en 2003) à l'égard d'obligations contractuelles n'ont pas encore été exécutées. La Société est présentement partie à des réclamations fondées en droit à l'égard d'obligations contractuelles qui totalisent 3 429 000 $ (6 971 000 $ en 2003) et à l'égard de questions d'emploi qui totalisent 75 000 $ (comme en 2003). La direction et le conseiller juridique sont d'avis que la position de la Société est valable, mais l'issue des réclamations reste incertaine. Conformément aux dispositions d'une annexe au protocole d'entente entre la Société et le ministère de la Défense nationale, ce dernier prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future, au cours de l'exercice pendant lequel survient le règlement. Compte tenu de cette annexe et de son évaluation des risques, la Société ne considère plus nécessaire d'inscrire dans ses états financiers les passifs éventuels liés aux réclamations fondées en droit.